



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA
DE LÁCTEOS Y REFRESCOS PRASOL DE LA PARROQUIA SAN
LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, Y
SU INCIDENCIA DE VENTAS EN EL PERÍODO 2016-2017”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL, MENCIÓN PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA.

AUTORA:

MARÍA JOSÉ VÁSQUEZ CISNEROS

TUTOR:

ING. ALEXANDER FERNANDO VINUEZA JARA, PhD.

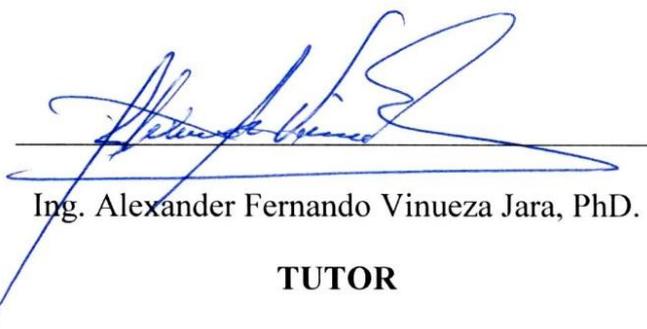
AÑO:

2019

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor, luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por la Señorita **MARÍA JOSÉ VÁSQUEZ CISNEROS**, tengo a bien informar que el trabajo indicado cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluado por el tribunal designado.

Riobamba, 12 de junio de 2019



Ing. Alexander Fernando Vinueza Jara, PhD.

TUTOR

CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de defensa del proyecto de investigación “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS Y REFRESCOS PRASOL DE LA PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, Y SU INCIDENCIA DE VENTAS EN EL PERÍODO 2016-2017”, realizado por: **MARÍA JOSÉ VÁSQUEZ CISNEROS** y dirigido por: **Ing. Alexander Fernando Vinueza Jara, PhD.**

CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO:

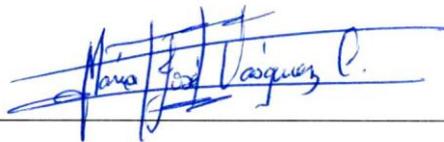
Nombres y firmas del Presidente y Miembros del Tribunal:

Ing. Alexander Vinueza Jara, PhD. TUTOR	<u>10</u> Calificación	<u></u> Firma
Ing. Francisco Pérez MIEMBRO 1	<u>10</u> Calificación	<u></u> Firma
Dr. Dante Ayavirí MIEMBRO 2	<u>10</u> Calificación	<u></u> Firma

NOTA: 10 (SOBRE 10)

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **MARÍA JOSÉ VÁSQUEZ CISNEROS**, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



María José Vásquez Cisneros

C.I. 060374653-8

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por bendecirme cada instante de mi vida, por darme a mis padres que me han cuidado amado y guiado siempre, incentivándome para que pueda culminar exitosamente la carrera; a mi Hijo Martín que es mi motivación y mi alegría diaria, gracias por ser el impulso para superarme y dar lo mejor de mí, a mis hermanos y hermanas que han sido mi soporte, mis cómplices y mis mejores amigos, los amo con toda mi alma. Debo agradecer al centro del saber, la Universidad Nacional de Chimborazo por haberme brindado la posibilidad de educarme y convertirme en la profesional que siempre soñé. Gracias por todo.

María José Vásquez

DEDICATORIA

La maravillosa experiencia y la oportunidad que Dios me ha otorgado al concluir la carrera, se la debo al amor de mi vida que es el incentivo y el motor que me impulsó a continuar para lograr lo obtenido, mi hijo Martín al que dedico con todo cariño y amor este trabajo muy especial para mí.

María José

ÍNDICE GENERAL

INFORME DEL TUTOR.....	II
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA.....	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. PROBLEMA	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. General.....	5
1.3.2. Específicos.....	5
CAPÍTULO II	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	8
2.2.1. Reseña Histórica.....	8
2.2.2. Datos Generales y ubicación de la empresa.....	9
2.2.3. Misión.....	10
2.2.4. Visión.....	10
2.2.5. Valores Corporativos	10
2.2.6. Organigrama Estructural.....	11
2.2.7. Productos que ofrece la empresa	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	14

2.3.1.	Gestión.....	14
2.3.2.	Gestión Comercial	14
2.3.2.1.	Control de la gestión comercial	14
2.3.3.	Análisis FODA.	20
2.3.3.1.	Fortalezas.....	20
2.3.3.2.	Debilidades	20
2.3.3.3.	Amenazas.....	20
2.3.3.4.	Oportunidades.....	20
2.3.4.	Producto.....	21
2.3.5.	Ventas.....	21
2.3.6.	Cliente.....	22
2.3.7.	Cliente Potencial.....	22
2.3.8.	Fidelización de clientes.....	22
2.3.9.	Canales de Distribución.....	22
2.3.10.	Tipos de Canales de Distribución.....	22
2.3.11.	Tipos de Intermediarios	23
2.3.12.	Funciones de los Canales de Distribución.....	23
2.3.13.	Marketing.....	23
2.3.13.1.	Fases de la planificación del marketing.....	23
2.3.14.	Marketing Mix.....	24
2.3.14.1.	Variables del Marketing Mix.....	24
2.3.15.	Benchmarking.....	25
2.3.16.	Competencia.	25
2.3.17.	Consumidor.	25
2.3.18.	Demanda.....	25
2.3.19.	Empresa.	26
2.3.20.	Encuesta.....	26
2.3.21.	Franquicia.....	26
2.3.22.	Hábito de compra.....	26
2.3.23.	Indicador de gestión.....	26
2.3.24.	Mercado.	26
2.3.25.	Mercado Potencial.....	27
2.3.26.	Oferta.....	27
2.3.27.	Promoción.....	27
2.3.28.	Rentabilidad.....	27
2.3.29.	Rentabilidad bruta.....	27
2.3.30.	Rentabilidad operacional	28

2.3.31.	Rentabilidad neta	28
2.3.32.	Modelo EFQM.....	28
2.3.32.1.	Fundamentos.....	28
2.3.32.2.	Objetivo	29
2.3.32.3.	Aporte del Modelo EFQM.....	30
2.3.32.4.	Criterios del Modelo EFQM de Excelencia.....	30
2.3.33.	El Modelo SERVPERF	32
2.3.33.1.	Criterios	33
2.3.33.2.	Ventajas	33
CAPÍTULO III.....		34
3.	METODOLOGÍA.....	34
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
3.4.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	35
3.5.	ESTADÍSTICA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	36
3.7.	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS....	37
3.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.8.1.	Población	37
3.8.2.	Tamaño de la Muestra	37
CAPÍTULO IV		38
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
4.1.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA.....	38
4.1.1.	Análisis FODA de la empresa PRASOL	38
4.1.2.	Análisis de la empresa: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	39
4.1.3.	Análisis de la empresa: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	40
4.1.4.	Evaluación del tipo de organización comercial que precisa PRASOL.....	41
4.1.5.	Autoevaluación empresarial en base al modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) para el personal administrativo.....	43
4.1.6.	Aplicación del modelo SERVPERF (SERVICE PERFORMANCE) para la medida y evaluación de la calidad del servicio de la empresa PRASOL.	49
4.1.7.	Volumen de Ventas de la empresa PRASOL, período 2016-2017	71
4.1.8.	Utilidades y Rentabilidad de la empresa PRASOL, período 2016-2017	73
4.2.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS DE LA EMPRESA PRASOL DURANTE EL PERÍODO 2016-2017.	74

4.2.1.	Inferencia de la Gestión Comercial, Ventas y Rentabilidad en la empresa PRASOL..	79
CAPÍTULO V		81
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1.	CONCLUSIONES	81
5.2.	RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA		83
ANEXOS		87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 2.1. Datos generales de la empresa PRASOL.....	9
Tabla No. 2.2. Número de trabajadores de la empresa PRASOL.....	10
Tabla No. 3.1. Población de estudio de la empresa PRASOL.....	37
Tabla No. 4.1. Matriz EFE para la empresa PRASOL	39
Tabla No. 4.2. Matriz EFI para la empresa PRASOL	40
Tabla No. 4.3. Cuestionario para el tipo de organización que precisa PRASOL	42
Tabla No. 4.4. Evaluación para el tipo de organización que precisa PRASOL.....	42
Tabla No. 4.5. Resumen de la puntuación obtenida en la autoevaluación empresarial EFQM	45
Tabla No. 4.6. Categorización de porcentajes de calidad de la gestión.....	47
Tabla No. 4.7. Categorización de los criterios evaluados.....	47
Tabla No. 4.8. Resultados de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de PRASOL	48
Tabla No. 4.9. Escala de valoración utilizada e interpretación de la satisfacción del cliente	49
Tabla No. 4.10. Volumen de ventas y sus variaciones, período 2016-2017.....	72
Tabla No. 4.11. Utilidades y sus variaciones, período 2016-2017	73
Tabla No. 4.12. Rentabilidad bruta y su variación, período 2016-2017.....	73
Tabla No. 4.13. Rentabilidad operacional y su variación, período 2016-2017	74
Tabla No. 4.14. Rentabilidad neta y su variación, período 2016-2017	74
Tabla No. 4.15. Porcentajes de ventas según ciudad	78
Tabla No. 4.16. Resumen del análisis de dimensiones de la investigación	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 2.1. Ubicación de la empresa PRASOL “Lácteos Santillán”	9
Figura No. 2.2. Organigrama Estructural Actual de la empresa PRASOL “Lácteos Santillán”	11
Figura No. 2.3. Productos derivados de la leche ofertados por PRASOL	12
Figura No. 2.4. Línea de refrescos ofertados por PRASOL	13
Figura No. 2.5. Tipología gráfico en Z	15
Figura No. 2.6. FODA – Resumen Viabilidad de Empresa.....	21
Figura No. 2.7. Criterios y puntuación del modelo EFQM	31
Figura No. 4.1. Análisis FODA de la empresa PRASOL.....	38
Figura No. 4.2. Organigrama Estructural Propuesto de la empresa PRASOL “Lácteos Santillán”	43
Figura No. 4.3. Puntajes obtenidos en la autoevaluación empresarial	46
Figura No. 4.4. Porcentajes obtenidos en la autoevaluación empresarial.....	46
Figura No. 4.5. Resultados de Satisfacción: Pregunta 1	50
Figura No. 4.6. Resultados de Satisfacción: Pregunta 2	51
Figura No. 4.7. Resultados de Satisfacción: Pregunta 3	52
Figura No. 4.8. Resultados de Satisfacción: Pregunta 4.....	53
Figura No. 4.9. Resultados de Satisfacción: Pregunta 5	54
Figura No. 4.10. Resultados de Satisfacción: Pregunta 6.....	55
Figura No. 4.11. Resultados de Satisfacción: Pregunta 7	56
Figura No. 4.12. Resultados de Satisfacción: Pregunta 8.....	57
Figura No. 4.13. Resultados de Satisfacción: Pregunta 9.....	58
Figura No. 4.14. Resultados de Satisfacción: Pregunta 10.....	59
Figura No. 4.15. Resultados de Satisfacción: Pregunta 11	60
Figura No. 4.16. Resultados de Satisfacción: Pregunta 12.....	61
Figura No. 4.17. Resultados de Satisfacción: Pregunta 13.....	62
Figura No. 4.18. Resultados de Satisfacción: Pregunta 14.....	63
Figura No. 4.19. Resultados de Satisfacción: Pregunta 15	64
Figura No. 4.20. Resultados de Satisfacción: Pregunta 16.....	65
Figura No. 4.21. Resultados de Satisfacción: Pregunta 17	66
Figura No. 4.22. Resultados de Satisfacción: Pregunta 18.....	67
Figura No. 4.23. Resultados de Satisfacción: Pregunta 19.....	68

Figura No. 4.24. Resultados de Satisfacción: Pregunta 20.....	69
Figura No. 4.25. Resultados de Satisfacción: Pregunta 21	70
Figura No. 4.26. Resultados de Satisfacción: Pregunta 22	71
Figura No. 4.27. Volumen de ventas, período 2016-2017.....	72
Figura No. 4.28. Porcentajes de ventas según ciudad.....	79

RESUMEN

El éxito de una empresa es posible mediante el vínculo de los esfuerzos de todas sus áreas y sin duda el área comercial llega a ser determinante en la consecución de los logros empresariales.

Es así que la presente investigación se centra en la evaluación de la Gestión Comercial de la empresa de lácteos y refrescos PRASOL de la parroquia San Luis del cantón Riobamba para determinar su impacto en el volumen de ventas durante el período 2016-2017, ya que se determinó que la empresa no ha llevado a cabo una revisión de sus objetivos frente a las ventas y a la satisfacción del cliente; optando por una administración guiada por la experiencia. De ahí surge la necesidad de establecer un análisis situacional de la gestión comercial de PRASOL para evaluar la misma y, por ende, su rentabilidad empresarial.

El desarrollo de la mencionada investigación se enmarcó dentro de un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, transversal y correlacional del tipo aplicada y cuyos niveles de investigación fueron descriptiva, explicativa, exploratoria y diagnóstica.

Para el análisis se empleó el cuestionario del modelo adaptado EFQM para el área administrativa, obteniéndose un puntaje de 602/900, dato que determinó una falta en la capacidad de gestión en el desarrollo de mejoras en su cadena de valor y sugiriendo optimizar factores como el liderazgo, las políticas, la imagen, la valoración del talento de las personas y el valor añadido para los clientes. En cuanto al análisis de las ventas totales, se verificó que las mismas disminuyeron un 18,55%, consecuentemente la rentabilidad neta mostró una reducción del 0,70% al decrecer del 4,20% al 3,50% durante el período 2016-2017.

Para la satisfacción del cliente externo se utilizó el cuestionario del modelo adaptado SERVPERF, evidenciando con el mismo que los clientes se encuentran SATISFECHOS con el servicio que les ofrece la empresa, sin embargo, para alcanzar la satisfacción total de los clientes se hace necesaria una mejora en la apariencia de las instalaciones, equipos y materiales de comunicación, en la ejecución del servicio prometido de manera íntegra y esmerada y en la oferta de una atención personalizada.

De esta manera se pudo concluir que las actividades ejecutadas como parte de la gestión comercial han tenido relación directa con las ventas en términos de volumen y rentabilidad.

Palabras clave: Gestión comercial, ventas, rentabilidad, satisfacción del cliente.

ABSTRACT

The success of a company is possible with effort links in all its areas, and without a doubt, the commercial area becomes a determining factor in the achievement of business achievements.

Thus, the present investigation focuses on the evaluation of the Commercial Management PRASOL dairy, and soft drink, company in San Luis parish - Riobamba town; to determine its volume of sales impact during 2016-2017, since the company has not carried out a review of its objectives facing sales, and customer satisfaction; opting for an administration guided by experience. Hence the need to establish a situational analysis of PRASOL's commercial management to evaluate it and, therefore, it is business profitability.

The development of this research was framed within a quantitative approach with a non-experimental, transversal, and correlational design applied type, and the levels of research were descriptive, explanatory, exploratory and diagnostic.

For the analysis, the questionnaire of the EFQM adapted model was used for the administrative area, obtaining a score of 602/900, data that determined a lack in the management capacity in the development of improvements in its value chain and suggesting to optimize factors such as leadership, policies, image, the valuation of people's talent and the added value for clients. Regarding the analysis of total verified sales, they decreased by 18.55%. Consequently, the net return showed a reduction of 0.70%, falling from 4.20% to 3.50% during the 2016- 2017.

For the satisfaction of the external client, the questionnaire of the adapted SERVPERF model was used, evidencing that the clients are SATISFIED with the service offered by the company, however, in order to achieve the total satisfaction of the clients, an improvement is necessary in the appearance of the facilities, equipment and communication materials, in the execution of the promised service in an integral and painstaking manner and in the offer of personalized attention. In this way, it was possible to conclude that the activities executed as part of the commercial management have had a direct relationship with sales in terms of volume and profitability.

Keywords: Commercial management, sales, profitability, customer satisfaction.


Reviewed: Marcela González R.
English Professor



INTRODUCCIÓN

“La labor comercial debe ser un trabajo planificado, ordenado, basado en una estrategia previamente definida” (Hernández, 2005)

En un ambiente cada vez más competitivo y versátil, la gestión comercial viene a posicionarse como uno de los puntos clave para el éxito de cualquier empresa, razón suficiente para que este tema adopte una gran complejidad, tanto si se trata de una PYME como de una gran industria. La importancia de la presente investigación radica en el aporte que se dará en el aspecto comercial de la empresa de lácteos y refrescos PRASOL. Además, se busca su diversificación, no solo en la provincia sino también a nivel regional y nacional.

Otro de los objetivos de la investigación es el análisis de los aspectos que intervienen en las ventas y en la satisfacción del cliente, puesto que PRASOL tiene como objetivo brindar productos de calidad que proporcionen a sus clientes la confianza de haber adquirido productos lácteos naturales, con buen sabor, higiénicos y a precios accesibles, satisfaciendo de esta forma las necesidades y superar las expectativas de los consumidores, obteniendo la lealtad de los mismos.

Además de los beneficios económicos para los propietarios, y la satisfacción de los consumidores, también se podrá contribuir a la mejora de las condiciones económicas y sociales en la zona, fomentando las fuentes de trabajo en la parroquia San Luis, contribuyendo al desarrollo de la zona e impulsando la diversificación de actividades económicas.

Son pocas las empresas del sector que dan el verdadero valor a la investigación con la finalidad de poseer ventajas competitivas en el mercado, promoviendo ventas más altas con nuevos segmentos de mercado y clientes más satisfechos, valiéndose de herramientas técnicas, como en nuestro caso la gestión comercial, por lo que PRASOL al efectuar este tipo de estudio está dando prioridad al posicionarse con una imagen de empresa innovadora y comprometida con el desarrollo local, fomentando la satisfacción de sus clientes, adoptando un cambio progresivo en sus actividades e identificando nuevas oportunidades de mejora, generando así mayores utilidades.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PROBLEMA

En la provincia de Chimborazo y en la zona central del país existen algunas empresas dedicadas a la producción de lácteos, que junto a empresas nacionales buscan cubrir las necesidades de una demanda creciente y cada vez más exigente.

El estudio se efectuó en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, debido a su posición concéntrica al congregarse tres de las cuatro regiones de Ecuador (Sierra, Costa y Amazonía), lo que además lo convierte en territorio mega diverso, con orientación a los sistemas agrarios multi-producto y de ganadería bovina (CIL, 2015), configurándose un modelo de agricultura de subsistencia o autoconsumo dentro de las explotaciones agrarias (Muñoz, 2015). En Riobamba, la producción de leche en finca alcanzó los 22 mil litros/día, lo que equivale a 6% del total provincial y 0,5% del total nacional, donde además el 90% de la producción es destinado a la industria láctea. (Zambrano, 2016)

Según reportes informativos del INEC, se registraron de entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales; de estas Industrias el 90% se encuentran ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en las provincias del centro norte de la sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi y Chimborazo) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción. Durante los últimos cinco años, y gracias al proceso de liberación económica y apertura comercial, se han establecido otras Empresas como: INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI, CHIVERÍA, ALPINA, REY LECHE, NUTRI LECHE entre otras y la Planta pulverizador de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO).

De acuerdo a (Zambrano, 2016), la cantidad real de leche cruda transformada por 16 industrias en Riobamba, asciende a 68,8 mil litros/día, donde las tres empresas de mayor tamaño (10.000 o más litros/día) concentran el 79% de la leche industrializada. En cuanto al tipo de producto lácteo, observamos un fuerte predominio en dos de ellos: el 44% de la leche transformada es destinada a la pasteurización y envasado, y el 38% a la elaboración de queso fresco.

También constan los derivados lácteos como, queso mozzarella con el 8% y en menor participación (-10%) se encuentran yogurt, mantequilla, manjar de leche y otros derivados de queso.

El precio de la leche cruda, así como las formas de negociación que mantienen las industrias con los proveedores también forma parte de este análisis empírico, datos oficiales prevén un precio de sustentación de 42 centavos/litro de leche cruda a nivel nacional; siendo aún más corroborativos con la realidad del campesinado, la información de fuentes secundarias declara el pago de 36 e incluso 32 centavos/litro a los ganaderos. En todo caso, cabe señalar dos hechos que se derivan de las encuestas: i) el precio medio pagado a los ganaderos aparece correlacionado con el tamaño de la industria, siendo las de mayor tamaño (≥ 5.000 litros/día) las que ofrecen precios más altos; ii) las formas de pago utilizadas por las industrias (independientemente de su tamaño) son al contado o a crédito, con vencimiento a 15 días. (Zambrano & López, La industria de lácteos de Riobamba – Ecuador: dinámicas en la economía local, 2018)

La investigación se la realizó en la empresa PRASOL "Lácteos Santillán", una empresa con 27 años de labor en el mercado de lácteos; la misma que está ubicada en la Parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia del Chimborazo y se dedica a la elaboración de los derivados de la leche y refrescos (yogurt, quesos, leche, gelatina, bolos y refrescos).

De la investigación preliminar realizada, se ha identificado que en PRASOL existe una problemática estrechamente asociada a la gestión comercial, lo que está generando que sus ventas y rentabilidad estén afectándose de manera negativa.

Otra problemática son las políticas de ventas no ancladas al mercado, debido principalmente a los constantes cambios económicos que atraviesa el país.

Un aspecto notable a tratar es el nivel de competencia que tiene la empresa, mismo que es local y regional, por lo que son diferentes escenarios los que se debe manejar.

Aparte de lo expuesto, otra de las deficiencias encontrada en PRASOL son los programas de comercialización y distribución de sus productos en los diferentes sectores de la provincia y por ende del país; este es uno de los puntos principales a analizar en la presente investigación.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Tomando como base la situación actual de PRASOL y a pesar de que la aplicación de una adecuada gestión comercial es esencial para la toma de decisiones estratégicas y permite visualizar un correcto manejo de la empresa, es posible constatar que PRASOL no ha llevado a cabo una revisión de sus objetivos frente a las ventas, participación de mercado y satisfacción del cliente; optando por una administración empírica, guiada por la costumbre, las experiencias y la tradición. Razones que permiten considerar que en el área comercial se está presentando una obsolescencia en su gestión, lo cual deriva en una amenaza constante para la empresa, debido principalmente a la repercusión que esta tiene en las ventas. Consecuentemente, en el caso de mantenerse este proceso tradicional es lógico pensar que se tendrá a futuro una deficiente sistemática comercial, control y análisis de ventas, insatisfacción de los clientes, decremento en la cuota de mercado, en las cifras de ventas, y, por ende, una baja rentabilidad, competitividad y productividad empresarial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

- Evaluar si la gestión comercial impacta en el volumen de ventas en la empresa PRASOL, de la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2016-2017.

1.3.2. Específicos

- Verificar el aporte de la gestión comercial en las ventas.
- Determinar la influencia de la gestión comercial en la rentabilidad de la empresa.
- Relacionar la gestión comercial, volúmenes de ventas y la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se realizó una revisión de trabajos previos que tienen que ver con las variables en estudio, tales como:

(Saltos, 2016), en su trabajo de tesis presentado en la Universidad Nacional de Chimborazo y titulado: “La gestión comercial de la empresa PROVETEC y su incidencia en la rentabilidad en el año 2014-2015”, destaca las siguientes conclusiones: Se logró determinar que la empresa posee un perfil estratégico favorable donde sus fortalezas y oportunidades, superan a las debilidades y amenazas dentro de su respectivo entorno. Los resultados tanto de la gestión comercial como de la rentabilidad de PROVETEC demuestran que la empresa requiere precisar procesos de comercialización que conlleven a una gestión administrativa eficiente y por ende a un crecimiento sostenido de la empresa, que pueda superar políticas internas o externas relacionadas con su actividad.

El trabajo perteneciente a la Universidad Nacional de Chimborazo y titulado: “La gestión comercial en la empresa SUPERKASA de la ciudad de Riobamba y su incidencia en las ventas en el período 2015”, ha sido revisado, y en el mismo su autor (Carpintero, 2017) determina que la incidencia de la gestión comercial en las ventas de la empresa SUPERKASA ha sido significativa ya que a pesar de ser manejada empíricamente se puede visualizar que las ventas durante ese periodo han sido constantes y considerables.

El trabajo revisado y titulado: “Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa gasolinera los Tsáchilas, del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas”, en el cual, (Mosquera, 2012) expone el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa, financiera y comercial, como referente para la toma de decisiones optima, oportuna y acertada, en beneficio de los accionistas y la colectividad. El modelo desarrollado utiliza como herramienta para la formulación estratégica el modelo de las cinco fuerzas y estrategias competitivas de Michael E. Porter.

(Guancha, 2013) en su trabajo de tesis titulado: “Gestión Comercial y Nivel de Ventas en los mercados Municipales de Abastos de la ciudad de Tulcán”, concluye que: La falta de

un plan de comunicación integrada de marketing se ve reflejada en las promociones, ofertas y mensajes de interés que influyen en la decisión de compra de los consumidores y se evidencia en que la población encuestada no conoce acerca de la publicación de los productos que se ofertan en el mercado a través de medios publicitarios.

(Alberca & Rodríguez, 2013) en su trabajo de tesis titulado: “Incremento de rentabilidad en la empresa El Carrete”, brindar una propuesta para incrementar la rentabilidad de la empresa El Carrete, a través del diagnóstico de la situación de la empresa e identificando los problemas existentes de la misma, y proponen la puesta en marcha de una nueva distribuidora con la cual se mejora la rentabilidad de la empresa implementando políticas y estrategias apropiadas en función de las necesidades de la empresa.

Se puede afirmar que la gestión comercial es una de las principales áreas de interés para las empresas pues es la encargada de que los productos o servicios lleguen adecuadamente hasta el consumidor final.

Las empresas enfrentan una creciente competencia, no solo local sino a nivel nacional e inclusive internacional, es por eso que la Mercadotecnia, que es el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y servicios con otros juega un papel importante para toda organización sea familiar o empresarial, es por ello que en las empresas manufactureras de productos de consumo básico como la leche y sus derivados, el aplicar estrategias de comercialización, es un tema vital y sobre todo porque existe mucha competencia en el mismo giro de negocio. (Vásquez, 2010)

En relación a investigaciones de Gestión Comercial en industrias de productos lácteos no se encontraron investigaciones en la biblioteca de la Universidad Nacional de Chimborazo, ni tampoco en la facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, pero existen trabajos similares realizados en diferentes sectores del país y por diversas universidades que podrían servir de sustento para la presente investigación.

De acuerdo a la publicación de (Zambrano, 2016), dadas las condiciones, una limitada o nula bibliografía científica respecto al tema, hizo que los investigadores exploraran una serie de publicaciones académicas y documentos de la administración pública; además el uso de técnicas “observación directa y entrevistas a informantes clave”, accediendo a

información cualitativa y relevante, lo que permitiría una mejor comprensión de la economía de la zona. Complementariamente, los autores emplean a la encuesta como instrumento de medición, dirigida a las industrias transformadoras de los lácteos, localizadas en zonas urbano-rurales de Riobamba.

2.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.2.1. Reseña Histórica

PRASOL "Lácteos Santillán" es una empresa dedicada a la elaboración, comercialización y distribución de productos lácteos y refrescos. Inició sus actividades en 1991 gracias a la visión emprendedora del Ing. Pedro Santillán y la Ing. Libia Oleas, quienes desde el inicio de su emprendimiento velaron por mantener la calidad de sus productos y la satisfacción de sus clientes.

Su producción inició con la elaboración de bolos de agua de forma artesanal bajo la marca "BOLO LOCKIS". Debido a su sabor característico, llega una oferta de 10000 refrescos con un anticipo del 50%, dinero que sirvió de inversión para la adquisición de materia prima y una máquina semiautomática de envasado.

En el año 1992 decide ampliar su infraestructura e invertir en maquinaria y equipos acorde a los avances tecnológicos. Y es gracias al incremento de su rentabilidad que para el año de 1997 se empieza a producir el yogurt "Bon Yogú", en variedad de sabores y presentaciones.

En el año 2005 la empresa adquiere su primera pasteurizadora, empezando la producción de leche con la marca PRASOL y también de los quesos Valerita y Pamelita, incursionando así en la industrialización de la leche y sus derivados.

Previo capacitaciones, auditorías, nueva infraestructura y el cumplimiento de normativas y estándares, en diciembre del 2013, PRASOL "Lácteos Santillán" obtiene la acreditación en Buena Prácticas de Manufactura, conferida por el Ministerio de Salud a través de la Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), convirtiéndose de esta manera en la primera empresa de lácteos en Chimborazo en obtener la certificación BPM, garantizándole así la calidad e inocuidad en la elaboración de sus productos. En enero del 2015 se ratificó dicha certificación.

PRASOL "Lácteos Santillán" es una empresa reconocida con presencia en costa, sierra y oriente y cuyos principales distribuidores se encuentran en las ciudades de: Milagro, Quevedo, Quito, El Quinche, Ibarra, Salcedo, Ambato, El Empalme, Lago Agrio, Manta, Portoviejo, Riobamba, entre otras.

2.2.2. Datos Generales y ubicación de la empresa

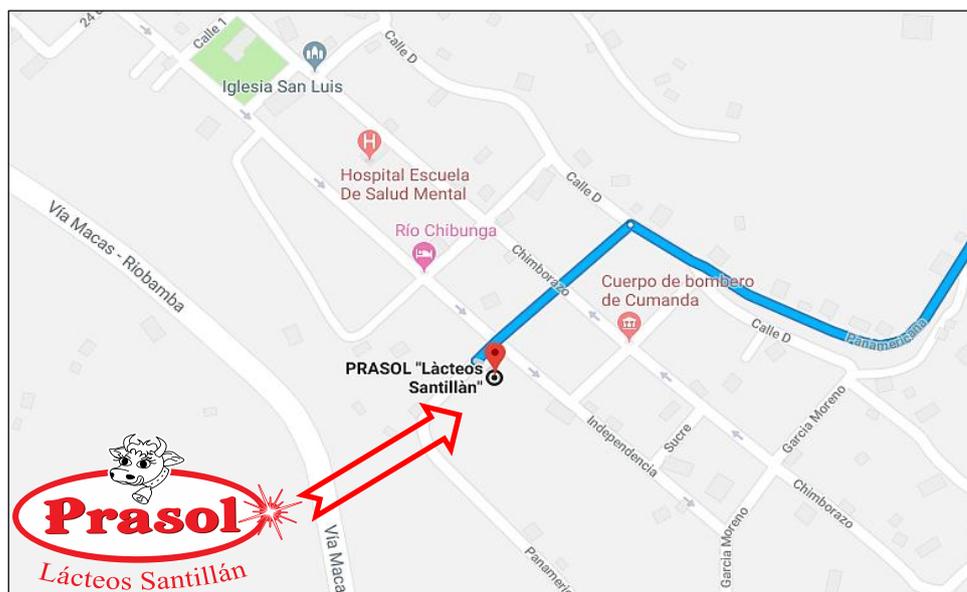
Tabla No. 2.1. Datos generales de la empresa PRASOL

Nombre	PRASOL "Lácteos Santillán"
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Parroquia	San Luis
Dirección	Calle Independencia entre Panamericana y Simón Bolívar
Teléfonos	(03) 2922 142 - (03) 2922 366
Correo electrónico	lacteos_santillan@yahoo.com
Personal de PRASOL "Lácteos Santillán"	49

Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

Figura No. 2.1. Ubicación de la empresa PRASOL "Lácteos Santillán"



Fuente: Google Maps 2019 (<https://goo.gl/maps/1gC25JcQ4qP2>)

Elaborado por: María José Vásquez

Tabla No. 2.2. Número de trabajadores de la empresa PRASOL

Área	Hombres	Mujeres	Subtotal
Administrativa	2	3	5
Producción	13	16	29
Transporte	9	0	9
Apoyo	3	3	6
TOTAL	27	22	49

Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

2.2.3. Misión

Producir y comercializar productos lácteos y refrescos con materias primas de calidad elaborados con recurso humano empoderado, en instalaciones adecuadas bajo procesos de calidad, comprometidos con el medio ambiente satisfaciendo la necesidad de la sociedad ecuatoriana.

2.2.4. Visión

Alimentar sanamente a las familias ecuatorianas produciendo lácteos y refrescos con materias primas de calidad elaborados con recurso humano empoderado, en instalaciones adecuadas bajo procesos de calidad, comprometidos con el medio ambiente satisfaciendo la necesidad de la sociedad ecuatoriana.

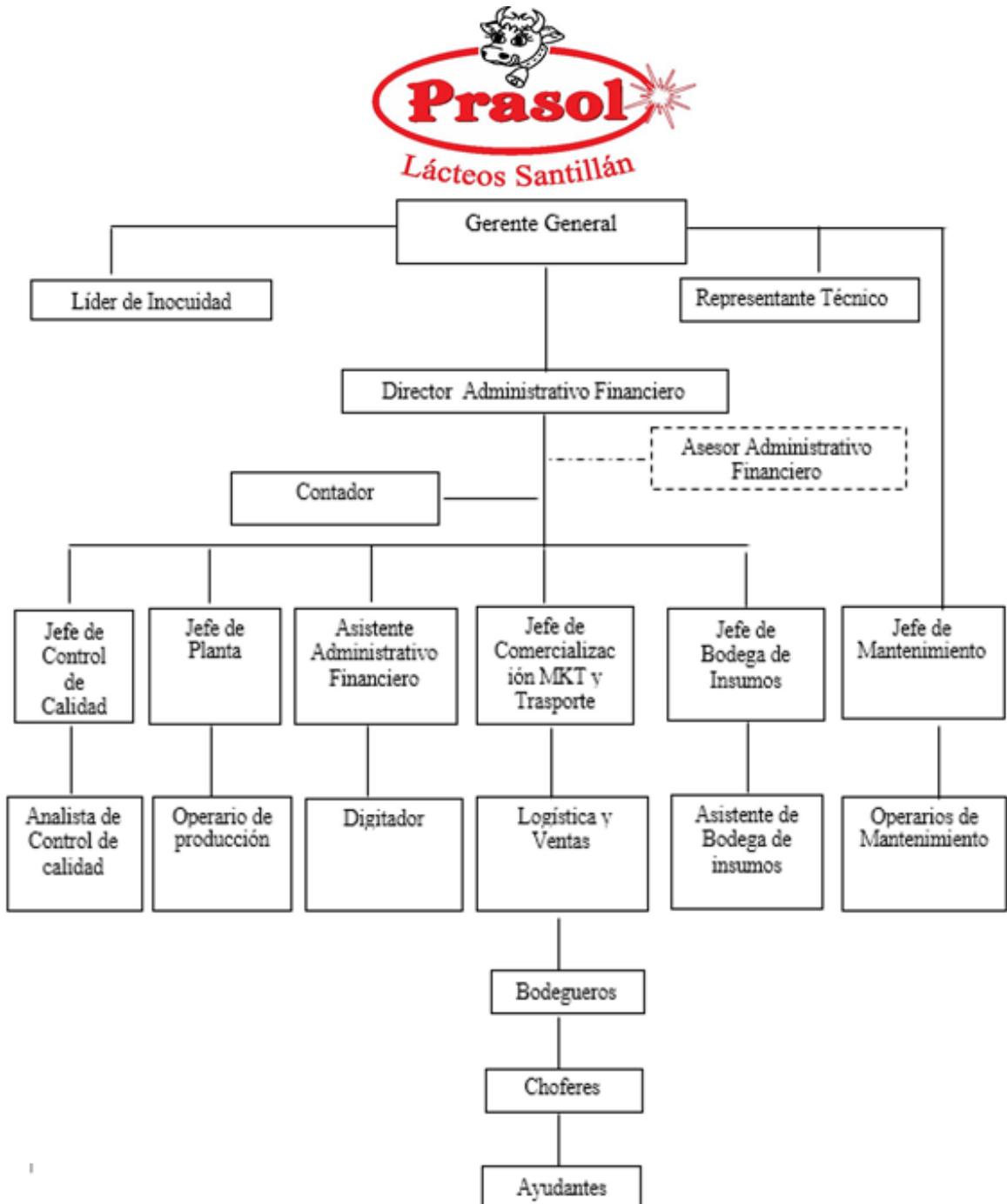
2.2.5. Valores Corporativos

Para PRASOL- Lácteos Santillán son reglas de conducta que deben ser respetados, divulgados y practicados por las empresas, considerando los siguientes valores:

- **Liderazgo:** Fomentar la creación de nuevos líderes que motiven y dirijan a sus equipos hacia la consecución de los objetivos institucionales.
- **Trabajo en equipo:** Promover el trabajo participativo en equipos orientados en metas definidas. Todas las personas desarrollan sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo común.
- **Servicio al cliente:** Enfocarse en un servicio personalizado que permita la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- **Responsabilidad:** Obrar con seriedad con los deberes asignados a cada uno.
- **Innovación:** Incentivar las competencias requeridas por los diferentes cargos, en pro del mejoramiento continuo organizacional.

2.2.6. Organigrama Estructural

Figura No. 2.2. Organigrama Estructural Actual de la empresa PRASOL “Lácteos Santillán”



Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

2.2.7. Productos que ofrece la empresa

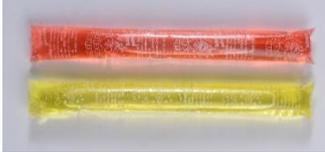
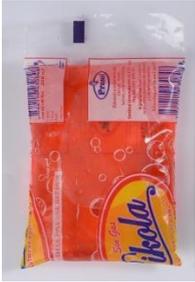
Figura No. 2.3. Productos derivados de la leche ofertados por PRASOL

Leche Pasteurizada y Homogenizada “Prasol”	Yogurt Bon Yogú	Queso Fresco “Valerita” y Mozzarella “Pamelita”
		
<p><u>Presentaciones:</u></p>	<p><u>Presentaciones:</u></p>	<p><u>Presentaciones:</u></p>
<p>1 litro: \$0,60 ½ litro: \$0,30 ¼ litro: \$0,15</p>	<p>Envase de 100 cc: \$0,1625 Envase de 150 cc: \$0,235 Envase de 200 cc: \$0,265 Envase de 250 cc: \$0,315 Poma de ½ litro sin fruta: \$0,70 Poma de 1 litro sin fruta: \$1,15 Poma de 1 litro con fruta: \$1,25 Poma de 2 litros sin fruta: \$2,15 Poma de 2 litros con fruta: \$2,35 Poma de 2 litros yogurt natural: \$2,10 Poma de 4 litros sin fruta: \$3,45 Poma de 4 litros con fruta: \$3,75 Balde de 1 litro sin fruta: \$1,15 Balde de 1 litro con fruta: \$1,25 Balde de 2 litros sin fruta: \$2,25 Balde de 2 litros con fruta: \$2,45 Balde de 4 litros sin fruta: \$3,45 Balde de 4 litros con fruta: \$3,85 Yogurt de 200 cc con flex: \$0,325 Yogurt de 100 cc con flex: \$0,245 Yogurt de 70 cc con flex: \$0,204 Funda de yogurt de 100cc: \$0,072</p>	<p>Queso fresco grande 750 gr: \$2,65 Queso mozzarella grande 450 gr: \$3,50</p>

Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

Figura No. 2.4. Línea de refrescos ofertados por PRASOL

Jugo Bon Orange	Bolo Largo Rico Lockis	Gelatina Gela Prasol
		
<p><u>Presentaciones:</u></p>	<p><u>Presentaciones:</u></p>	<p><u>Presentaciones:</u></p>
<p>Envase de 250 cc: \$0,179 Envase de 500 cc: \$0,279</p>	<p>Funda de 80 cc: \$0,031</p>	<p>Funda de 100 cc: \$0,058</p>
Refresco sin gas Rikola	Naranjada Prasol	
		
<p><u>Presentaciones:</u></p>	<p><u>Presentaciones:</u></p>	
<p>Funda de 200 cc: \$0,06</p>	<p>Funda de 100 cc: \$0,03</p>	

Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Gestión

Lo esencial de los conceptos administración y gestión está en que los dos se refieren al proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar; como plantea Fayol al principio del siglo o Koontz posteriormente. (Restrepo, 2010)

2.3.2. Gestión Comercial

La gestión comercial se define como aquella que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Si analizamos esto desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma. Ahora bien, la gestión comercial no sólo es la última etapa de proceso empresarial, ya que contemplada así cumpliría únicamente una función exclusiva de venta y, sin embargo la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial (todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento así como el grado y las causas del mismo). (Herrero, 2010, pág. 151)

2.3.2.1. Control de la gestión comercial

a) Control de la actividad de ventas (I): Gráfico en Z

Uno de los procedimientos más simples, pero a la vez más esclarecedores de representación gráfica es el llamado gráfico en Z. La razón de denominarlo “en Z” se debe a que toma precisamente la forma de una letra zeta. (Ferré, 2004)

El gráfico en zeta reúne las siguientes series de números:

- La cuota de ventas prevista que se va a realizar periódicamente (mes a mes, semana a semana, trimestre a trimestre, etc.).
- La cuota acumulada período a período.
- Las ventas reales del período considerado (mes, semana, trimestre, etc.).
- Las ventas acumuladas período a período.

- El TAM (Tendencia Anual Media) de las ventas. El TAM consiste en analizar para cada período la venta de un año lo más actualizada posible. Supóngase que el período de análisis en cuestión sea el trimestre, los datos del TAM serán los siguientes:

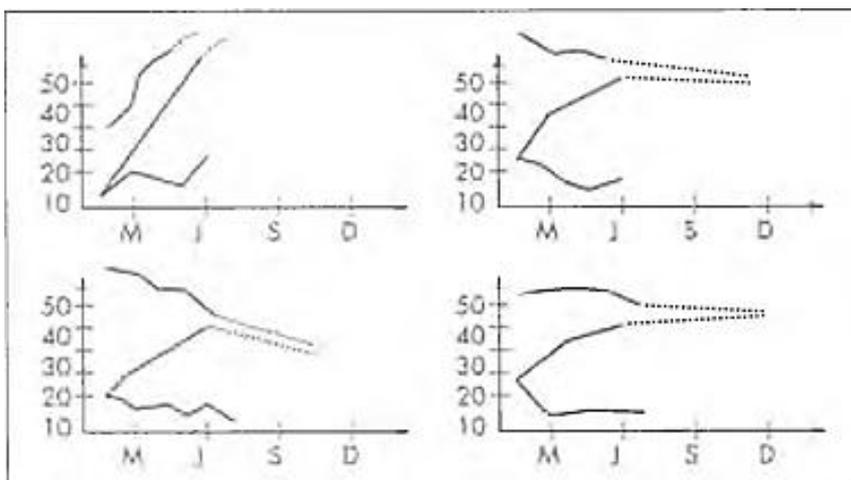
<i>1er. trimestre. Año x</i>	Ventas año (x-1) - trimestre (x-1), + 1er. trimestre año x.
<i>2do. trimestre. Año x</i>	Ventas año (x-1) - 1er. trimestre (x-1), + 1er. semestre año x.
<i>3er. trimestre. Año x</i>	Ventas año (x-1) - 1er., 2do. y 3er. trimestre (x-1), + 1er., 2do. y 3er. trimestre año x.
<i>4to. trimestre. Año x</i>	Ventas año x.

Propiedades.

1. Debe recomendarse con interés la puesta en marcha del gráfico en Z. Es algo muy simple de hacer y muestra con fuerte evidencia no sólo los resultados del año, sino la tendencia de estos resultados en comparación con el año anterior.
2. Permite pronosticar cuál será el cierre del año o, en todo caso, preverlo en el transcurso del mismo, porque precisamente al final del año ha de coincidir y cerrarse el extremo superior de la zeta.

En el gráfico siguiente, figuran a título de ejemplo cuatro tipos posibles de cierres en función de los datos que se han obtenido a mitad de año (junio-julio). Esto permite aplicar ciertas acciones correctoras.

Figura No. 2.5. Tipología gráfico en Z



Fuente: (Ferré, 2004, pág. 609)

b) Control de la actividad de ventas (II): Global y por productos

El gráfico en Z permite, de una manera fácil y simple, tomar conciencia de la realidad de las ventas y conocer hacia dónde se va, es decir, cómo se espera cerrar el año.

Sin embargo, un buen director comercial necesita más información sobre la situación de la evolución de las ventas. Debe tener el máximo conocimiento de ellas y disponer de los datos lo más rápidamente posible para poder tomar decisiones correctoras si son necesarias, con evidencia de la realidad. (Ferré, 2004)

Existen seis piezas claves de información necesarias para poder tener en la mano la situación de la realidad de las ventas. Estas seis piezas claves son:

1. Análisis global.
2. Análisis por productos.
3. Análisis por canales.
4. Análisis por territorios de venta.
5. Análisis ABC (ordenar elementos de mayor a menor en función de un criterio).
6. Batería ratios.

c) Control de la actividad de ventas (III): Por canales y geográfico

Se parte de la base de un producto de consumo; por tanto, hay que considerar los canales detallistas y mayoristas, que podrán ser establecimientos de alimentación, perfumerías, etc.

Ante el cambio que está experimentando la estructura de canales en la mayoría de los países desarrollados y en vías de desarrollo, es imprescindible seguir de cerca su evolución. No conviene olvidar que la estructura de ventas ha de estar en función de la estructura de los canales, y por ello es imprescindible seguir de cerca cuál es la orientación que van tomando dichas ventas. (Ferré, 2004)

Dentro de este tipo de análisis, son tres las clases de control propuestos:

- Un análisis mensual simple y acumulado a nivel de detallistas y mayoristas.
- Un análisis trimestral realizado para cada uno de los distintos detallistas y mayoristas existentes.
- Un análisis anual de la evolución de los mayoristas (a nivel individual).

Sobre los dos primeros tipos se entiende que no es preciso efectuar mayores comentarios. Son evidentes los análisis previstos. Siguen la filosofía general propuesta y no han de plantear ninguna confusión.

Sobre el análisis y control de ventas del canal mayoristas (punto 3) deben hacerse algunas precisiones:

- Un análisis mayorista por mayorista es necesario, ya que el motor del cambio en un mercado, a nivel de la distribución, viene por este canal, más que por el detallista.
- Se trata no sólo de analizar las ventas en sí, sino de profundizar en otros aspectos como son la cobertura, es decir, el estudio de la evolución del área de actuación del mayorista. Consecuencia de ello, debe seguirse periódicamente un dato de interés: la tasa de ventas por 1000 habitantes de su territorio de acción.
- El recabar información acerca del área o de la zona de actuación o de influencia del mayorista es una tarea que muchos directivos no efectúan y que se aconseja lleven a cabo. Se encontrarán con verdaderas sorpresas (en ciertos casos agradables y en otros más bien desagradables). (Ferré, 2004)

d) Control de la actividad de ventas (IV): El Análisis ABC

El análisis ABC trata de ordenar una serie de elementos (de mayor a menor) en función de determinado criterio, y de representar gráficamente dicha información para estudiar el nivel de concentración de los elementos de la distribución.

Finalmente, y como último paso, pretende clasificar los elementos estudiados en tres categorías: A, B y C, en función de la forma que adopta dicha curva, teniendo en cuenta que los elementos A son muy importantes, los B menos y los C son realmente los que menor importancia tienen en la empresa.

El objetivo final del análisis ABC es claro: poner en evidencia al investigador cuál es la realidad de las cosas. Por lo general se suele llegar a la idea siguiente: unos pocos elementos tienen un peso esencial en el análisis, y muchos, un peso prácticamente insignificante, pero con un elevado coste. Esta afirmación se ha convertido en casi ley, y no hay prácticamente análisis que no siga la misma con las consecuencias fáciles de imaginar. (Ferré, 2004)

Esta universalidad de hechos observados es precisamente la razón que sustenta la necesidad de efectuar en la empresa este tipo de análisis ABC, en especial para los siguientes temas y con una frecuencia de una vez al año:

- Clientes.
- Productos según venta.
- Productos según contribución marginal.
- Células geográficas.

Resulta evidente que el análisis ABC, aplicado a los temas de referencia, permitirá ver con claridad cómo juegan los distintos clientes en el total ventas de la empresa (cuáles son esenciales y cuáles no), así como los productos, tanto desde el punto de vista de ventas como de margen de contribución, y las distintas zonas de venta (delegaciones, provincias, etc.).

A su vez, es importante efectuar el análisis una vez al año para ir viendo la evolución de los datos (que pueden empeorar o mejorar) con unas implicaciones de decisión importantes.

El desarrollo del siguiente ejemplo, basado en una empresa figurada con 50 clientes, ha de permitir comprender todo el valor de este análisis, así como poder llevarlo a la práctica por parte del lector interesado.

Los pasos que se deben seguir son:

1. Determinación del criterio de ordenación. Será el peso o porcentaje que representa la facturación de cada uno de ellos sobre el total ventas empresa (100 %).
2. Ordenación de los elementos.
3. Representación gráfica de dichos datos. En ordenadas (dimensión vertical) figura el porcentaje de negocio de la empresa (el tope es 100 %, naturalmente). En abscisas, consta el porcentaje del número de clientes (el tope es también 100 %).
4. Determinación de los clientes A, B y C según sea la forma física de la curva.

Evidentemente el quinto paso sería la toma de decisiones: ¿eliminamos los clientes C?, ¿efectuamos una purga?, a pesar de todo ¿los conservamos por ser de clientes de futuro? Queda claro que las decisiones tendrán que depender de la política de la empresa. (Ferré, 2004)

e) Control de la actividad de ventas (V): Batería de ratios

El cálculo, análisis y seguimiento de una serie de valores concretos, relativos a la actividad de ventas, es tarea imprescindible en la gestión comercial.

En primer lugar, es recomendable elegir y determinar cuáles pueden ser los que reflejen mejor la realidad de las ventas. Y esta tarea no es posible efectuarla en un momento dado: exigen varias pruebas, cambios, etc. Debe tenerse en cuenta que fijar la serie de ratios clave para una empresa no es un proceso automático, ya que los productos, la presión de los gastos, la influencia de la clientela, la propia idiosincrasia de la empresa, etc. son factores determinantes para llegar a un modelo u otro.

Por estas razones, si bien resulta imprescindible la determinación de los ratios claves para el seguimiento y el control sintético de la gestión de ventas, no puede indicarse recetas ya existentes. (Ferré, 2004)

Para facilitar la labor del directivo comercial se han seleccionado 44 ratios, que son los más habituales y clásicos, con el fin de que el lector pueda hacer pruebas con sus realidades prácticas y llegue fácilmente a la situación óptima, es decir, a una selección óptima. Dichos ratios se agrupan en seis grupos:

- Relativos al mercado (grupo I)
- Relativos a la rentabilidad-rendimiento (grupo II)
- Relativos a la cobertura cuotas-ventas (grupo III)
- Relativos a gastos en general (grupo IV)
- Relativos a la red de ventas (grupo V)
- Relativos a la clientela (grupo VI)

Finalmente, se aconseja:

- Determinar los ratios básicos para cada caso.
- Calcularlos y eliminar unos y buscar otros.
- Llegar a un modelo definitivo.
- Determinar la frecuencia de análisis (Semanal, mensual, trimestral, semestral, etc.)

2.3.3. Análisis FODA.

Un análisis FODA permite a las empresas conocer cuáles son sus variables controlables y no controlables, es decir lo que tiene que dejar de hacer y aprovechar lo de que sirve de su entorno. Las variables controlables son sus fortalezas y debilidades que son factores internos de la empresa es decir que se pueden manejar de la mejor manera posible. Las variables no controlables son sus oportunidades y amenazas que son factores externos de la empresa que dependen del entorno que rodea la empresa como son factores demográfico, político, tecnológico, sociocultural, económico, ambiental. (Blanco, Prado, & Mercado, 2016)

2.3.3.1. Fortalezas

Son los recursos o habilidades que tiene la empresa, esta puede ser menor o igual a la competencia y que permite satisfacer la demanda del mercado, entre estos tenemos recursos financieros, tecnológicos, buena imagen, habilidades.

2.3.3.2. Debilidades

Se refiere a los recursos o habilidades que le faltan a una empresa para poder satisfacer las necesidades del mercado y aprovechar esas oportunidades, entre estas tenemos distribución débil, cartera de productos limitada, falta de financiamiento.

2.3.3.3. Amenazas

Se refiere a los peligros del entorno como la competencia o el mercado que pueden dificultar el funcionamiento de la empresa. En esto tenemos entrada de nuevos competidores, incremento de productos sustitutos, cambios en gusto del consumidor.

2.3.3.4. Oportunidades

Para (Rivera & López, 2012), las oportunidades son cambios favorables en el entorno y en los mercados que la empresa puede convertir en ventas, siempre y cuando tenga las fortalezas necesarias. Ejemplos: crecimiento rápido del mercado, mejora de la economía del país, eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.

Del análisis DAFO surgen las recomendaciones CAME:

- Corregir las **D**ebilidades.
- Afrontar las **A**menazas.
- Mantener las **F**uerzas.
- Explotar **O**portunidades.

Figura No. 2.6. FODA – Resumen Viabilidad de Empresa

RESUMEN VIABILIDAD DE EMPRESA	
DÉBIL > FORTAL	= Corrige antes de seguir
FORTAL > DÉBIL	= Vigila internamente
FORTAL > OPORT	= Diversifica - Desarrolla
OPORT > FORTAL	= Vigila a los competidores
AMENAZ > OPORT	= Vigila interna y externamente

Fuente: (Rivera & López, 2012)

Elaborado por: María José Vásquez

2.3.4. Producto

Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

2.3.5. Ventas.

El término ventas tiene múltiples definiciones dependiendo el contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) Cultivar un comprador potencial, 2) Hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) Cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades. (Calvin, 2009)

2.3.6. Cliente.

Es un consumidor muy especial, pues él ha efectuado o efectúa compras en nuestra empresa, es o ha sido usuario de nuestros servicios y los ha preferido y/o pagado por ellos. No basta con que haya efectuado una sola compra para ser “cliente”, debe buscarse la reiteración. (Córdoba, 2016)

2.3.7. Cliente Potencial.

Es un consumidor muy particular, pues reúne todas las condiciones o aparentemente tiene todas las características para ser un cliente, PERO AÚN NO LO ES. (Córdoba, 2016)

2.3.8. Fidelización de clientes

Fidelización es la acción comercial que trata de asegurar la relación continuada de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. Es un objetivo fundamental del marketing de relaciones el mantener a los clientes antiguos en la empresa. (Córdoba, 2016)

2.3.9. Canales de Distribución

Según (de Lamb, Hair, & McDaniel, 2009), desde un punto de vista formal, un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo.

2.3.10. Tipos de Canales de Distribución

- a) **Canal 1:** El canal de distribución más corto y sencillo, no utiliza intermediarios
- b) **Canal 2:** Muchos grandes detallistas compran directamente a los productores
- c) **Canal 3:** Canal tradicional para los bienes de consumo; millares de pequeños detallistas y fabricantes encuentran que este canal la única elección económica
- d) **Canal 4:** En lugar de usar mayoristas, muchos productores prefieren usar agentes intermediarios para llegar al mercado detallista. (Kotler & Keller, 2012)

2.3.11. Tipos de Intermediarios

Distribuidor: Es el intermediario mayorista, generalmente especializado en la venta de productos con el cual el fabricante espera apoyo de la parte de promoción y venta.

Mayorista: Es un establecimiento mercantil que vende todo tipo de producto, ejercitando funciones de bodegaje y que vende o revende gamas completas de productos tanto a empresas como a consumidores finales.

Minorista: Es el establecimiento mercantil que se dedica a vender a consumidores finales (Vásquez, 2010)

2.3.12. Funciones de los Canales de Distribución

Información: Obtención de esta mediante estrategia de inteligencia de marketing o de investigación de mercados que tengan como propósito el estudio del entorno de marketing para planear el intercambio de bienes y servicios

Promoción: Difusión de las ofertas de los productos o servicios

Contacto: Búsqueda de compradores para los productos o servicios

Negociar: Lograr acuerdos en relación con el precio y volumen de ventas

Distribución: Transportar y almacenar los productos o servicios. (Vásquez, 2010)

2.3.13. Marketing.

Disciplina económica destinada al estudio del mercado en toda su extensión y las posibles actuaciones de las empresas sobre el mismo. (Grupo Océano, 2015)

2.3.13.1. Fases de la planificación del marketing

La planificación del marketing sigue un orden secuencial, pero no debemos olvidar que nos importa más la visión global, ya que la planificación se rige por el principio que anteriormente identificamos como de interdependencia. (Rodríguez & Rodríguez, 2006)

En la planificación del marketing se pueden seguir una serie de fases, que se describen a continuación:

- Análisis.
- Objetivos.
- Planes de acción.

2.3.14. Marketing Mix.

El marketing es el conjunto de técnicas que intentan lograr el máximo beneficio con la venta de un producto; con estudios de mercado se puede saber a qué tipo de público le interesa el producto. La función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) y mediante el marketing se pretende diseñar el producto, establecer el precio, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas. (Escudero, 2011)

El marketing-mix son herramientas que se utilizan para implantar estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas como las “Cuatro Pes”:

- Producto (Product)
- Precio (Price)
- Distribución (Placement)
- Comunicación (Promotion)

2.3.14.1. Variables del Marketing Mix

a) Precio

Precio en su acepción económica, representa la relación de intercambio de un bien por otro. En otras palabras, es la medida del valor de cambio de los bienes y servicios (Kotler & Keller, 2012)

b) Producto

El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización (Kotler & Keller, 2012).

c) Promoción

Se define como uno de los instrumentos fundamentales del marketing con el que la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlo; por tanto, consiste en un mecanismo de transmisión de información (Kotler & Keller, 2012).

d) Plaza

También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: Canales, Cobertura, Surtido, Ubicaciones, Inventario, Transporte, Logística (Kotler & Keller, 2012).

2.3.15. Benchmarking.

Metodología que promueve la incorporación de prácticas y métodos exitosos, no importa dónde están. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas no necesariamente similares a lo de la empresa que los implanta. (Bolaños & Ochoa, 2018)

2.3.16. Competencia.

Situación de concurrencia en un mercado por parte de varias empresas que desarrollan diferentes prácticas comerciales a efectos de obtener beneficios económicos. (Rodríguez, 2009)

2.3.17. Consumidor.

Todo agente económico es considerado potencial consumidor, solo es necesario que se den las circunstancias adecuadas para que ello suceda o reconocer qué requiere, cuándo lo requiere y cómo, y en qué condiciones podría comprar. (Rodríguez, 2009)

2.3.18. Demanda.

Está constituida por las cantidades de determinado bien o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios. Implica entonces no solamente la intención de adquirir el bien en cuestión sino adicionalmente la disposición de los medios económicos para su realización. (Rodríguez, 2009)

2.3.19. Empresa.

Es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (García J. , 2011)

2.3.20. Encuesta.

Estudio de investigación de mercado que se desarrolla preguntándoles a los participantes asuntos concretos. Tiene la finalidad de conseguir información sobre actitudes, motivos y opiniones. Esta clase de estudios se efectúan en visitas personales, por teléfono o por correo. (Oceano, 2010)

2.3.21. Franquicia.

Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) –por un tiempo determinado– el derecho de usar una marca, transmitiéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar dichos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes. (Entrepreneur, 2014)

2.3.22. Hábito de compra.

Modo acostumbrado de comportarse del comprador con respecto a los lugares de compra, desplazamientos, tipos de establecimientos visitados, frecuencia de compra, momento de la compra y clases de productos adquiridos, así como los criterios de elección que regularmente utiliza y las actitudes y opiniones que suele tener sobre los establecimientos comerciales. (Bolaños & Ochoa, 2012)

2.3.23. Indicador de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Pérez, 2011)

2.3.24. Mercado.

En la práctica, cada persona tiene una definición de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación

con los valores o el capital; para una ama de casa, el mercado es el lugar donde compra los productos que necesita; desde el punto de vista de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda. (Fischer & Espejo, 2011)

2.3.25. Mercado Potencial.

Está constituido por el conjunto de Clientes Potenciales, que por alguna razón que es necesario investigar no forman parte de nuestro mercado actual (real o efectivo), sin embargo, precisada las razones es posible actuar sobre ellas e incorporarlo a nuestro mercado. (Rivas, 2014)

2.3.26. Oferta.

Son las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado. Complementando esta definición, se debe mencionar que la ley de la oferta son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta. (Fischer & Espejo, 2011)

2.3.27. Promoción.

Es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren. (Kotler & Keller, 2012)

2.3.28. Rentabilidad

En toda actividad económica se utiliza el término rentabilidad para indicar los resultados obtenidos luego de haber utilizado todos los recursos disponibles dentro de un tiempo específico. “La rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas” (Lizcano & Castelló, 2014)

2.3.29. Rentabilidad bruta

Este indicador muestra el porcentaje de las ventas netas que permiten a las empresas cubrir sus gastos operativos y financieros, es importante tener en cuenta que el costo de la

mercancía vendida en las empresas comerciales se calcula según el sistema de inventarios que utilice, en cambio en las industriales o de manufactura está dado por el estado de costo de producto vendido; razón por la cual es posible que un valor que es bueno en una empresa comercial puede no serlo en una empresa industrial, considerando en éstas la alta inversión en activos fijos lo cual afecta las utilidades del periodo vía depreciaciones, así no afecte su flujo de efectivo. (Saltos, 2016)

$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

2.3.30. Rentabilidad operacional

El margen de rentabilidad operacional muestra la realidad económica de un negocio, es decir sirve para determinar realmente si el negocio es lucrativo o no independiente de cómo ha sido financiado. Podría decirse que es la parte de las ventas netas que queda a disposición de los dueños para cubrir el costo financiero de la deuda, si existe, y obtener sus ganancias. (Saltos, 2016)

$$\text{Rentabilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

2.3.31. Rentabilidad neta

Este margen muestra la parte de las ventas netas que estaría a disposición de los propietarios, comparada con la anterior es importante observar que aquí ya la utilidad ha sido afectada por gastos financieros y por los impuestos. (Saltos, 2016)

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

2.3.32. Modelo EFQM

2.3.32.1. Fundamentos

El Modelo EFQM (European Foundation Quality Management) se basa en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996).

Este tratado fue ratificado por los 47 estados miembros del Consejo de Europa, que incorporaron sus principios en su legislación nacional.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia se fundamentan en estos derechos humanos básicos, asumiendo que se aplican universalmente. (European Foundation Quality Management, 2013)

2.3.32.2. Objetivo

El Modelo EFQM de Excelencia ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión. De una forma muy simple, podríamos decir que el Modelo EFQM es un diagrama de causa y efecto. Si queremos lograr un resultado diferente, necesitamos cambiar algo de lo que hacemos dentro de la organización.

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Esa es la base de la filosofía EFQM. Para mejorar la competitividad de una organización, es necesario saber dónde está y, a partir de ahí, identificar los cambios y las acciones necesarias para avanzar en el camino hacia la excelencia en la gestión.

Con esta filosofía de medición, las organizaciones logran identificar un conjunto de puntos fuertes, para poder potenciarlos, y oportunidades de mejora, en base a los cuáles poder definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentadas. (European Foundation Quality Management, 2013)

El Modelo EFQM de Excelencia está integrado por tres componentes:

1. **Los Valores de la Excelencia:** describen los cimientos esenciales para alcanzar una excelencia sostenida en el tiempo.
2. **El Modelo EFQM:** permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace (gestión) y lo que consigue (resultados).
3. **El Esquema REDER:** proporciona una herramienta para analizar el rendimiento, para medir la madurez de la gestión de una organización.

2.3.32.3. Aporte del Modelo EFQM

Las organizaciones necesitan un modelo de gestión para hacer frente a la gran complejidad del entorno actual. El Modelo EFQM ofrece ese marco de trabajo que facilita a la organización el análisis de su gestión y la puesta en marcha de acciones para poder anticiparse a los cambios del entorno local y global.

El Modelo EFQM ayuda a:

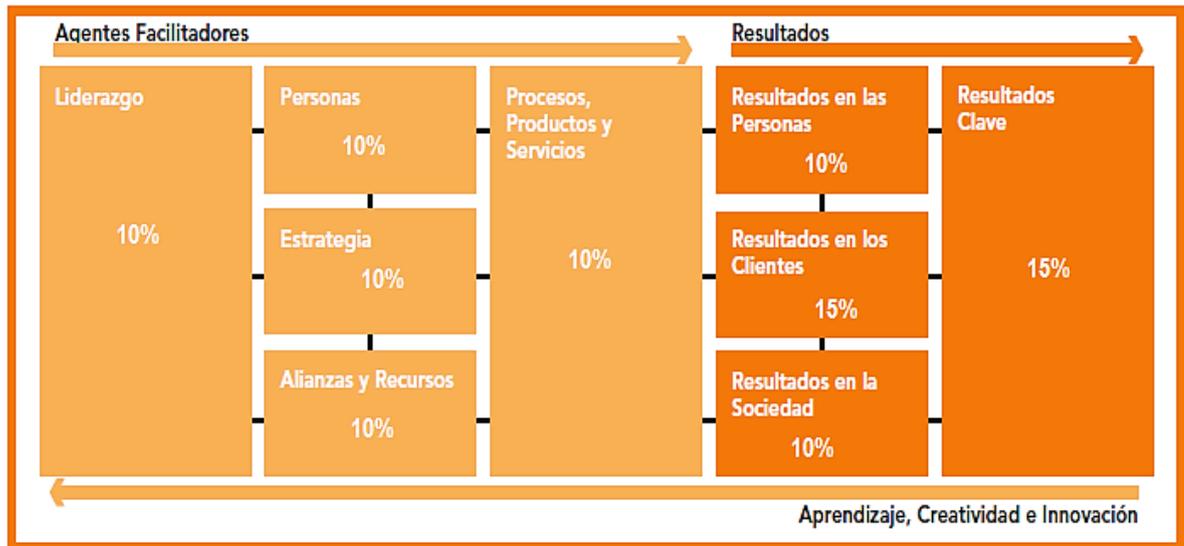
- Identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora mediante una labor de equipo que ayuda a ampliar puntos de vista y favorece una cultura de participación.
- Establecer un nivel de excelencia en gestión (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.
- Establecer las prioridades sobre las que actuar.

2.3.32.4. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia representado en la Figura No. 2.7, es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son ‘Agentes Facilitadores’ y cuatro son ‘Resultados’. Los criterios que hacen referencia a un ‘Agente Facilitador’ tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a ‘Resultados’ tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra. Los ‘Resultados’ son consecuencia de los ‘Agentes Facilitadores’, y los ‘Agentes Facilitadores’ se mejoran utilizando la información procedente de los ‘Resultados’.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los Agentes Facilitadores que, a su vez, dan lugar a la mejora de los Resultados. (European Foundation Quality Management, 2013)

Figura No. 2.7. Criterios y puntuación del modelo EFQM



Fuente: (European Foundation Quality Management, 2013)

Elaborado por: María José Vásquez

Según (European Foundation Quality Management, 2013), la estructura del modelo EFQM está conformada por 9 criterios que se detallan a continuación:

- 1. Liderazgo:** Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.
- 2. Estrategia:** Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- 3. Personas:** Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

4. **Alianzas y Recursos:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
5. **Procesos, Productos y Servicios:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
6. **Resultados en los Clientes:** Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.
7. **Resultados en las Personas:** Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.
8. **Resultados en la Sociedad:** Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
9. **Resultados Clave:** Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

2.3.33. El Modelo SERVPERF

(Cronin & Taylor, 1994) desarrollaron el SERVPERF, el cual se basa únicamente en las valoraciones (percepciones) que realiza el cliente acerca del desempeño de los servicios (SERVice PERFormance). En él, la calidad ya no debe ser medida a partir de las diferencias entre expectativas y desempeño. Para su instrumentación, el SERVPERF emplea únicamente las 22 afirmaciones respecto a las percepciones sobre el desempeño del servicio, planteadas en el SERVQUAL, desechando, por consiguiente, las correspondientes a la valoración de las expectativas.

Esto genera las siguientes ventajas del modelo SERVPERF: Requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, pues solo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio; las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia y el trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo, ya que se fundamenta solo en las percepciones, eliminando las

expectativas y reduciendo con ello el 50% de las preguntas planteadas por el método SERVQUAL (Ibarra & Casas, 2015, págs. 234-235)

2.3.33.1. Criterios

El modelo emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño percibido del modelo SERVQUAL. (Cronin & Taylor, 1994)

SERVPERF utiliza las mismas categorías para evaluar la calidad del servicio:

- Aspectos Tangibles
- Fiabilidad
- Sensibilidad
- Seguridad
- Empatía

2.3.33.2. Ventajas

Son varias las ventajas del modelo. Entre ellas tenemos:

- Requiere menos tiempo para la administración del cuestionario. Solo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio.
- Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia.
- El trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque Cuantitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño No Experimental: es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas. (Palella & Martins, 2012)

Transversal: Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo. (Carrasco, 2008)

Correlacional: Permite al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia. (Carrasco, 2008)

Para fines de estudio se utilizó el diseño no experimental transversal correlacional, debido a que se recolectaron datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que

se desarrollan los procesos, procedimientos y actividades dentro de la empresa PRASOL y se analizaron y relacionaron las variables presentes en la investigación.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Aplicada: Se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad. Para realizar investigaciones aplicadas es muy importante contar con el aporte de las teorías científicas, que son producidas por la investigación básica y sustantiva. (Carrasco, 2008)

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada en razón que, se utilizaron las Ciencias Administrativas con el fin de aplicarlas en el proceso de la Gestión Comercial de la empresa PRASOL.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva: Orientada al descubrimiento de las propiedades particulares del hecho o situación problemática y también a la determinación de la frecuencia con que ocurre el hecho o situación problemática. (Colque, 2009)

Investigación Explicativa: Orientada al descubrimiento de las causas o consecuencias o condicionantes de la situación problemática. (Colque, 2009)

Investigación Exploratoria: Su propósito fue detectar los aspectos fundamentales de la problemática para establecer los procedimientos adecuados para la investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Investigación Diagnóstica: Es un tipo de estudio cuya principal finalidad es analizar una situación determinada de forma exhaustiva. Este tipo de investigación busca identificar qué factores intervienen en un escenario dado, cuáles son sus características y cuáles sus implicaciones, para poder generar una idea global del contexto del objeto de estudio, y así permitir tomar decisiones en función de esa información recopilada y analizada. (Noriega, 2006)

Es decir, para el estudio, la investigación diagnóstica se centra principalmente en el análisis de situaciones y ofrece, posterior a este análisis, la base adecuada para la toma de decisiones.

3.5. ESTADÍSTICA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

Estadística descriptiva: Resume de forma numérica o gráfica un conjunto de datos. Se restringe a describir los datos que se analizan. Si se aplican las herramientas de la estadística descriptiva a una muestra, solo se limitará a describir los datos encontrados en dicha muestra, no se podrá generalizar la información hacia la población. (Vergara & Quesada, 2013)

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Observación no estructurada: Es un método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Se manejó una guía de observación para registrar aspectos principales de la gestión comercial.

Encuesta: Se utilizó una encuesta estructurada para crear un criterio en los clientes y empleados referente a la gestión comercial. Como instrumento se utilizó el Cuestionario, con un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir, es decir respecto a la organización comercial y a la satisfacción del cliente.

Entrevista: A través de una guía de entrevista se consiguió información notable sobre las ventas de la empresa durante la etapa de estudio. El instrumento utilizado fue una guía de entrevista.

Análisis documental: Es una fuente de información de naturaleza secundaria, que nos permitió reducir y sistematizar cualquier tipo de información como es el caso de documentos escritos y digitales facilitados por parte de la gerencia por ejemplo el análisis de estados financieros, registros de producción, ventas, etc. El instrumento utilizado para esta técnica fue la guía de análisis documental.

Datos secundarios (recolectados por otros investigadores): Implicó la revisión de documentos, registros y archivos físicos o electrónicos, de personas que investigaron este tema (repositorios), así como de personas que hicieron sus proyectos de investigación dentro de la empresa y que tienen que ver con nuestra temática. Como instrumento de esta técnica se utilizaron las fichas y registros.

3.7. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

- ✓ Tabulación de la información mediante Ms Excel.
- ✓ Representación de datos a través de histogramas, de cuadros y gráficos estadísticos utilizando el programa Ms Excel.
- ✓ Análisis de los resultados.

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.8.1. Población

La investigación se enfocará tanto en el personal administrativo que labora en la empresa como en sus clientes externos. La población de estudio de PRASOL “Lácteos Santillán” está integrada por:

Tabla No. 3.1. Población de estudio de la empresa PRASOL

Área	Población
Administrativa	5
Clientes externos	42
TOTAL	47

Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

3.8.2. Tamaño de la Muestra

Puesto que el proyecto exclusivamente se lo realizó para recabar información del área administrativa y de los clientes externos, no se hizo necesario extraer muestra alguna, ya que el número de personas involucradas fue mínimo, y que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) mencionan que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”. Para la presente investigación se requirió analizar a cada área por separado e igualmente se trabajó con toda la población para cada área.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA

4.1.1. Análisis FODA de la empresa PRASOL

A continuación, se presenta la matriz FODA analizada, teniendo como referencia los factores internos y externos que tienen relación con la gestión comercial de la empresa:

Figura No. 4.1. Análisis FODA de la empresa PRASOL



Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Análisis de la empresa: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A partir del análisis FODA realizado, se construye la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la cual permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de la empresa, aprovechando para ello las oportunidades y minimizando los peligros externos.

Tabla No. 4.1. Matriz EFE para la empresa PRASOL

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
OPORTUNIDADES			
1. Requerimiento de nuevos productos.	0,06	3	0,18
2. Disponibilidad de acceso a créditos financieros.	0,08	3	0,24
3. Demanda permanente y creciente.	0,15	4	0,60
4. Desarrollo de ferias agrícolas y artesanales.	0,07	2	0,14
5. Incremento de su presencia en el mercado.	0,09	2	0,18
AMENAZAS			
6. Fuerte competencia posicionada	0,13	2	0,26
7. Variaciones del mercado y de los precios de la materia prima.	0,10	1	0,10
8. Competencia desleal en cuanto a cumplimiento de normativas.	0,13	3	0,39
9. Bajo poder adquisitivo hace que el mercado se rija por precios mínimos y no por calidad.	0,06	2	0,12
10. Políticas tributarias.	0,13	3	0,39
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: (David, 2008, pág. 110) y PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

Conforme los datos obtenidos, se observa que la empresa aprovecha la demanda permanente y creciente (clasificación = 4).

Sin embargo, no está explotando su oportunidad de participación en el desarrollo de ferias agrícolas y artesanales y su presencia en el mercado (clasificación = 2).

Se considera también que la empresa, en cuanto a amenazas, tiene un manejo deficiente para una variación del mercado y de los precios de la materia prima (clasificación = 1).

Para una matriz de evaluación de factores externos (EFE), la puntuación ponderada total más alta posible es de 4,0 y la más baja de 1,0. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5.

Según la Tabla No. 4.1, la puntuación ponderada total obtenida es de 2,60, valor que indica que la empresa PRASOL está por encima del promedio, y que aprovecha medianamente las oportunidades existentes y es capaz de minimizar de manera moderada los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

4.1.3. Análisis de la empresa: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

De manera similar a la Tabla No. 4.1; y con base en el análisis FODA; se desarrolló la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la misma que ayudo a resumir y evaluar las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la empresa y también constituye un soporte para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tabla No. 4.2. Matriz EFI para la empresa PRASOL

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
FORTALEZAS			
1. Variedad en línea de productos.	0,10	4	0,40
2. Productos de alta calidad.	0,10	4	0,40
3. Certificación BPM.	0,20	4	0,80
4. Calidad percibida de sus productos.	0,08	3	0,24
5. Adopción de tecnología.	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
6. Falta de gestión empresarial.	0,09	1	0,09
7. Débil imagen en el mercado.	0,06	2	0,12
8. Poca promoción y publicidad.	0,10	2	0,20
9. Capacidad instalada.	0,08	1	0,08
10. Infraestructura reducida para maquinaria de producción	0,12	1	0,12
TOTAL	1,00		2,66

Fuente: (David, 2008, pág. 159) y PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

Conforme lo expuesto en la Tabla No. 4.2, y según la clasificación de 4, se observa que las mayores fortalezas de la empresa son la variedad de sus productos, la calidad de los mismos y la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Mientras que sus debilidades importantes son la falta de gestión empresarial, su capacidad instalada y la infraestructura reducida para maquinaria de producción.

Según la teoría, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1,0 bajo hasta un 4,0 alto, con un puntaje promedio de 2,5. Por lo tanto, y de acuerdo al puntaje ponderado total obtenido (2,66), se determina que la empresa PRASOL está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

4.1.4. Evaluación del tipo de organización comercial que precisa PRASOL

Debido a que la empresa maneja una administración empírica; surge la necesidad de definir un tipo de organización con el fin de que los directivos puedan ver objetivamente qué tipo de estructura comercial necesita PRASOL y puedan escoger un modelo que se adapte fácilmente a sus necesidades, para lo cual, existen una serie de elementos objetivos que de alguna forma son los que han de orientar el tipo de organización comercial de la empresa. Siendo estos elementos los siguientes:

- La orientación marketing que tenga la organización.
- El propio tamaño de la misma.
- El tipo de productos con que se opera en el mercado.
- El tipo de clientela con la que se trata
- Las gamas de producto de que dispone la empresa.

Para evaluar el tipo de organización comercial que precisa PRASOL, se utilizó el siguiente cuestionario, con base en la técnica de la encuesta y aplicado al gerente de la empresa.

Tabla No. 4.3. Cuestionario para el tipo de organización que precisa PRASOL

	Criterios	Criterios	Valor
Orientación marketing	Alta Media Baja	10 5 0	5
Tamaño empresa	Grande Pequeña Mediana	10 5 0	0
Tipo de producto	Consumo Industrial	10 5	10
Tipo de clientela directa	Mayorista y detallista Consumidor Mayorista o Distribuidor solamente	10 5 0	0
Gamas de producto	Muchos (+5) Normal (3-5) Pocos (-3)	10 5 0	10
		TOTAL	25

Fuente: (Ferré, 2004, pág. 629) y PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

Con el valor señalado en cada uno de los cinco criterios para la situación en que se encuentra la empresa y con el total obtenido de 25, se recurrió a la Tabla No. 4.4, para definir un diagnóstico concreto.

Tabla No. 4.4. Evaluación para el tipo de organización que precisa PRASOL

Puntos	Diagnóstico
Menos de 20	Su empresa requiere una organización simplista
Entre 21 y 30	Una organización normal
Más de 30	Una organización sofisticada

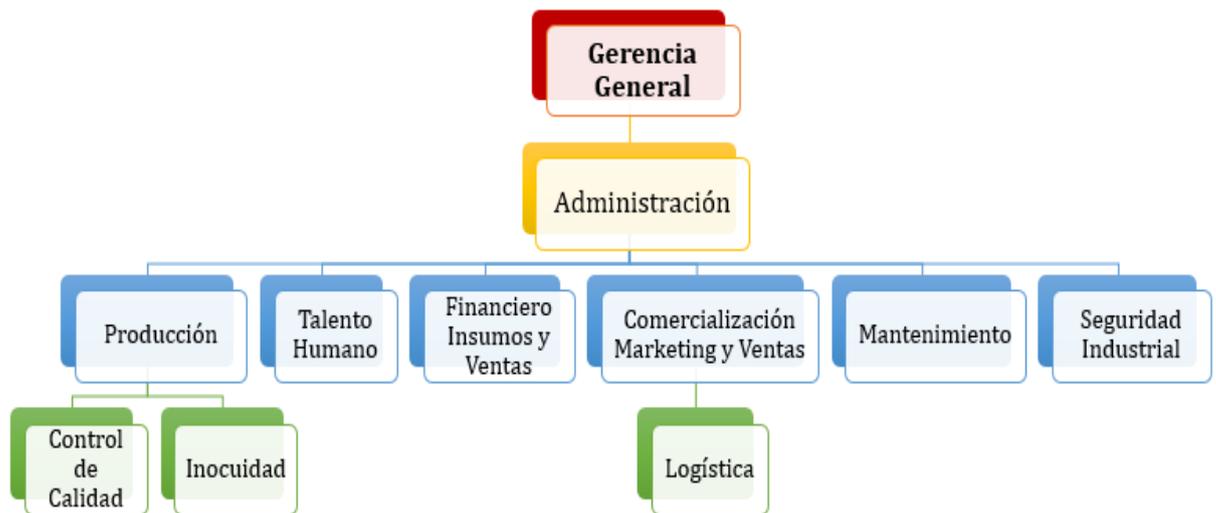
Fuente: (Ferré, 2004, pág. 629)

Elaborado por: María José Vásquez

Es así que, para la empresa PRASOL “Lácteos Santillán” se requiere una organización comercial del tipo normal. Cabe indicar que si los directivos desean implantar una organización del tipo sofisticada está bien, aunque según la evaluación con una organización normal es suficiente.

De acuerdo al tipo de empresa, se recomienda que la organización comercial de PRASOL esté conformada de la siguiente manera:

Figura No. 4.2. Organigrama Estructural Propuesto de la empresa PRASOL “Lácteos Santillán”



Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Autoevaluación empresarial en base al modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) para el personal administrativo

El principal aporte de esta autoevaluación es lograr ser una ayuda diagnóstica que permita suministrar la información adecuada y en el momento oportuno a las partes involucradas.

La autoevaluación realizada a PRASOL “Lácteos Santillán”, recoge un diagnóstico completo en el que se hace una introspección estratégica sobre el estado de sus prácticas de gestión con relación a cada uno de los conceptos del modelo y en un momento determinado. Este diagnóstico se lo aplicó únicamente al área administrativa de la empresa, utilizando como base el cuestionario del modelo EFQM 2013. Convirtiéndose el mismo en una guía de autoevaluación; permitiendo a la empresa establecer un rango cuantitativo y midiendo avances a su interior, tomando las medidas necesarias para potencializar sus fortalezas y mejorar sus debilidades, todo ello con la finalidad de conseguir una excelencia total.

Los factores que se han tenido en cuenta al elegir este método de autoevaluación han sido el tamaño de la empresa y un proceso ágil de evaluación. El número de empleados administrativos (5) facilitó su uso a la hora de evaluar el funcionamiento de la misma, recogiendo información que permitió describir los procesos desde todos los puntos de vista.

Una vez adaptado el cuestionario se entregó a cada administrativo de la empresa, facilitando una explicación y ejemplos de cada criterio y subcriterio. Se dio énfasis también al hecho de que se trata de una evaluación individual y no departamental.

El cuestionario está conformado por una serie de criterios y subcriterios evaluables mediante una escala numérica, los cuales se mencionan a continuación: (Ver Anexo N° 01)

❖ **CRITERIOS AGENTES FACILITADORES**

- Criterio 1: LIDERAZGO (Subcriterios: 1a, 1b, 1c, 1d, 1e)
- Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA (Subcriterios: 2a, 2b, 2c, 2d)
- Criterio 3: PERSONAS (Subcriterios: 3a, 3b, 3c, 3d, 3e)
- Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS (Subcriterios: 4a, 4b, 4c, 4d, 4e)
- Criterio 5: PROCESOS (Subcriterios: 5a, 5b, 5c, 5d, 5e)

❖ **CRITERIOS RESULTADOS**

- Criterio 6: RESULTADO EN LOS CLIENTES (Subcriterios: 6a, 6b)
- Criterio 7: RESULTADO EN LAS PERSONAS (Subcriterios: 7a, 7b)
- Criterio 9: RESULTADOS CLAVE (Subcriterios: 9a, 9b)

Al ser un modelo adaptado del modelo principal EFQM, se debe tener en cuenta que debido a la situación de la empresa y a los objetivos de mejora planteados por la investigación se ha omitido el Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD, debido a que se priorizó la evaluación de los procesos internos de la empresa. Por ello, la puntuación total obtenida se comparó con la máxima considerando ocho de los nueve criterios del modelo.

Cabe recalcar que, según la puntuación que menciona el modelo EFQM, tanto el criterio 6 como el criterio 9 difieren del resto al tener ambos un peso o valoración de 150 puntos como máximo. Puntaje que también se debe tener en cuenta al momento de calcular los porcentajes de cada criterio.

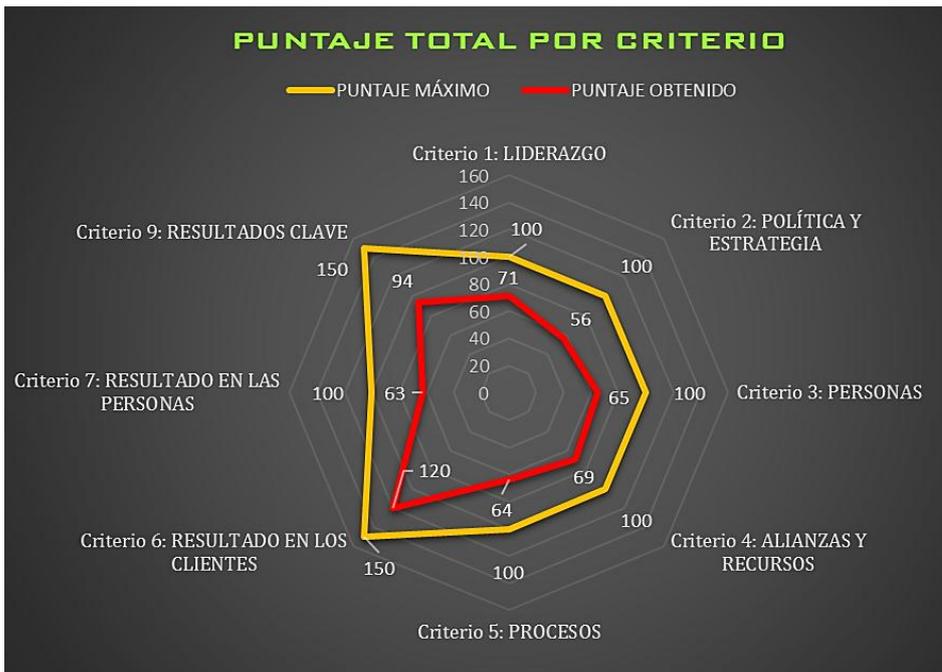
A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Tabla No. 4.5. Resumen de la puntuación obtenida en la autoevaluación empresarial EFQM

PUNTUACIÓN													
CRITERIOS AGENTES FACILITADORES													
Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%			
Subcriterio	1a	75	2a	60	3a	50	4a	55	5a	75			
Subcriterio	1b	70	2b	50	3b	50	4b	90	5b	65			
Subcriterio	1c	80	2c	65	3c	75	4c	80	5c	45			
Subcriterio	1d	60	2d	50	3d	70	4d	70	5d	60			
Subcriterio	1e	70			3e	80	4e	50	5e	75			
Σ % subcriterios		355		225		325		345		320			
		/5 ↓		/4 ↓		/5 ↓		/5 ↓		/5 ↓			
Puntuación asignada al criterio	1	71	2	56	3	65	4	69	5	64			
CRITERIOS RESULTADOS													
Criterio	6	%		7	%		9	%					
Subcriterio	6a	85	x 0.75 →	63.75	7a	65	x 0.75 →	48.75	9a	65	x 0.50 →	32.5	
Subcriterio	6b	65	x 0.25 →	16.25	7b	55	x 0.25 →	13.75	9b	60	x 0.50 →	30	
				Σ ↓				Σ ↓				Σ ↓	
Puntuación asignada al criterio				6	80			7	63			9	63
CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL													
CRITERIO	PUNTAJE MÁXIMO	PORCENTAJE	PESO ESPECÍFICO	PUNTAJE OBTENIDO									
Criterio 1: LIDERAZGO	100	71%	1.00	71									
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	100	56%	1.00	56									
Criterio 3: PERSONAS	100	65%	1.00	65									
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	100	69%	1.00	69									
Criterio 5: PROCESOS	100	64%	1.00	64									
Criterio 6: RESULTADO EN LOS CLIENTES	150	80%	1.50	120									
Criterio 7: RESULTADO EN LAS PERSONAS	100	63%	1.00	63									
Criterio 9: RESULTADOS CLAVE	150	63%	1.50	94									
TOTAL	900			602									

Fuente: Elaboración propia

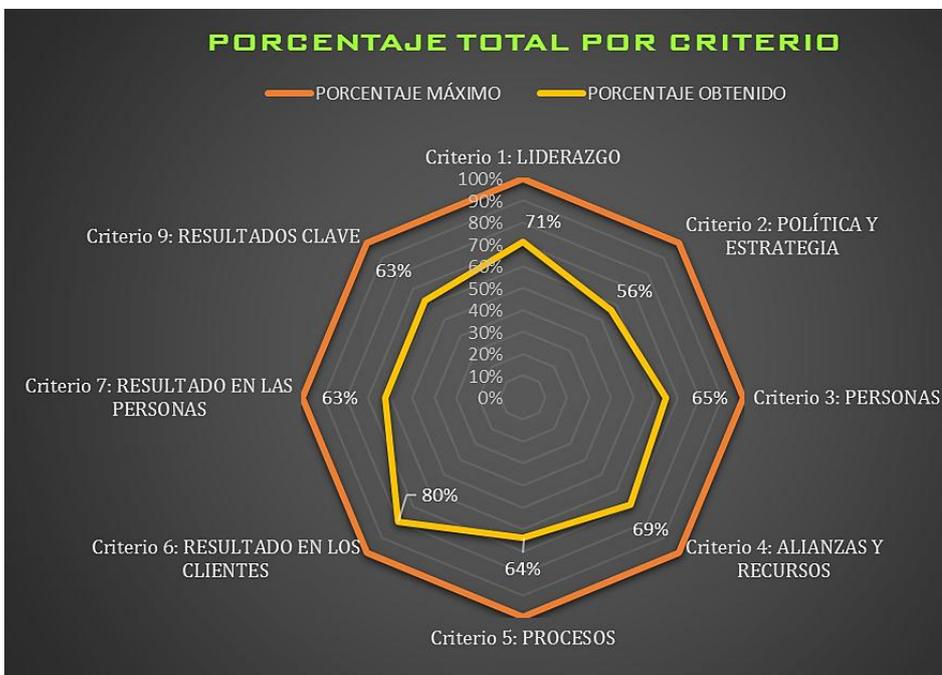
Figura No. 4.3. Puntajes obtenidos en la autoevaluación empresarial



Fuente: Tabla No. 4.5

Elaborado por: María José Vásquez

Figura No. 4.4. Porcentajes obtenidos en la autoevaluación empresarial



Fuente: Tabla No. 4.5

Elaborado por: María José Vásquez

PRASOL obtuvo un desempeño global de 602/900, determinando así que le queda un amplio margen de mejora para conseguir la excelencia. Los criterios de mayor puntuación son: resultado en los clientes y criterio de liderazgo. Por otro lado, los criterios con una puntuación más deficiente son: política y estrategia, resultados clave y resultado en las personas. Para determinar el porcentaje de cumplimiento de la autoevaluación, se utilizó la categorización de porcentajes de calidad de la gestión propuesto por (Farro, 2001).

Tabla No. 4.6. Categorización de porcentajes de calidad de la gestión

CATEGORÍA	Rango del % para cumplimiento
Excelente	90 – 100
Satisfactorio	70 – 89
Insatisfactorio	50 – 69
Malo	30 – 49
Muy malo	0 – 29

Fuente: (Farro, 2001)

Elaborado por: María José Vásquez

Es así que categorizamos los criterios del cuestionario de la siguiente manera:

Tabla No. 4.7. Categorización de los criterios evaluados

CRITERIO	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO DE AUTOEVALUACIÓN	CATEGORIZACIÓN
Criterio 1: LIDERAZGO	100	71	71%	SATISFACTORIO
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	100	56	56%	INSATISFACTORIO
Criterio 3: PERSONAS	100	65	65%	INSATISFACTORIO
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	100	69	69%	INSATISFACTORIO
Criterio 5: PROCESOS	100	64	64%	INSATISFACTORIO
Criterio 6: RESULTADO EN LOS CLIENTES	150	120	80%	SATISFACTORIO
Criterio 7: RESULTADO EN LAS PERSONAS	100	63	63%	INSATISFACTORIO
Criterio 9: RESULTADOS CLAVE	150	94	63%	INSATISFACTORIO

Fuente: Tabla No. 4.5 y Tabla No. 4.6

Elaborado por: María José Vásquez

De la Tabla No. 4.7, podemos deducir que únicamente los criterios de Liderazgo y Resultado en los clientes han puntuado satisfactoriamente, los seis criterios restantes de acuerdo a su porcentaje de cumplimiento se han categorizado como Insatisfactorios, siendo la Política y Estrategia el criterio con el menor puntaje obtenido.

Tabla No. 4.8. Resultados de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de PRASOL

CRITERIO	PUNTAJE OBTENIDO	EFICIENCIA	TOTAL %	PUNTAJE MÁXIMO	EFICIENCIA	TOTAL %
Criterio 1: LIDERAZGO	71	7.10%	33%	100	10%	50%
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	56	5.63%		100	10%	
Criterio 3: PERSONAS	65	6.50%		100	10%	
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	69	6.90%		100	10%	
Criterio 5: PROCESOS	64	6.40%		100	10%	
CRITERIO	PUNTAJE OBTENIDO	EFICACIA	TOTAL %	PUNTAJE MÁXIMO	EFICACIA	TOTAL %
Criterio 6: RESULTADO EN LOS CLIENTES	120	12.00%	28%	150	15%	40%
Criterio 7: RESULTADO EN LAS PERSONAS	63	6.25%		100	10%	
Criterio 9: RESULTADOS CLAVE	94	9.38%		150	15%	

Eficiencia	65.05%
Eficacia	69.06%
EFFECTIVIDAD (Calidad de la gestión)	44.93%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los valores obtenidos en la Tabla No. 4.8 se puede determinar que tanto eficiencia como eficacia se encuentran apenas sobre la media, quedando bastante margen por mejorar. Estos datos establecen que la efectividad en cuanto a la calidad de la gestión se vea afectada, pero a su vez le da la oportunidad a la empresa de obtener la excelencia al mejorar en los aspectos más desfavorables encontrados.

4.1.6. Aplicación del modelo SERVPERF (SERVICE PERFORMANCE) para la medida y evaluación de la calidad del servicio de la empresa PRASOL.

Para la investigación se utilizó un cuestionario adaptado del modelo validado SERVPERF (SERVice PERFormance), el mismo que está compuesto por 22 ítems agrupados en 5 dimensiones (aspectos tangibles, fiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía), y en el que se recogió la percepción del cliente en el desempeño de la calidad del servicio otorgado por PRASOL “Lácteos Santillán”. Este cuestionario exclusivamente se lo trabajó con los clientes externos de la empresa (42); y únicamente con esta población porque el objetivo fue identificar qué factores determinan la satisfacción del cliente por medio de la calidad del servicio para demostrar si existe una relación positiva entre el servicio y el grado de satisfacción del cliente.

Para la valoración de la percepción de la calidad del servicio se utilizó una escala de Likert de 5 puntos tecnicada y codificada de la siguiente manera: Muy Insatisfecho (1); Insatisfecho (2); Aceptable (3); Satisfecho (4); y Muy Satisfecho (5). Se optó por utilizar esta escala reducida a 5 puntos o niveles ya que facilita el llenado del cuestionario y la interpretación de los resultados. La siguiente tabla muestra el significado de la escala Likert utilizada y el rango de porcentaje de satisfacción del cliente de acuerdo a la percepción del servicio.

Tabla No. 4.9. Escala de valoración utilizada e interpretación de la satisfacción del cliente

Valoración Escala Likert	Significado / Interpretación	Índice de Satisfacción del Cliente ISC para resultados obtenidos
1	Muy Insatisfecho	0 – 20 %
2	Insatisfecho	20 – 40 %
3	Aceptable	40 – 60 %
4	Satisfecho	60 – 80 %
5	Muy Satisfecho	80 – 100 %

Fuente: Adaptación de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Elaborado por: María José Vásquez

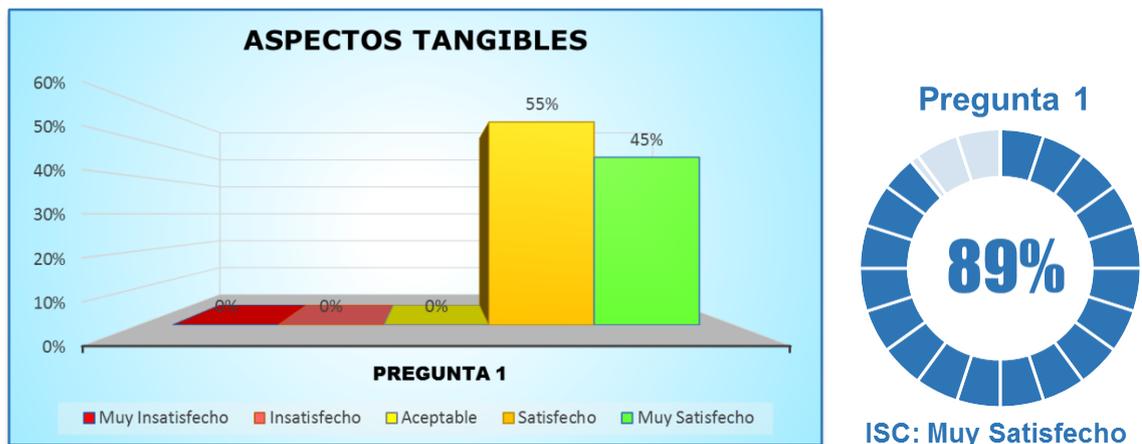
Para determinar el Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) se aplicó el cuestionario correspondiente, el mismo que se encuentra analizado de acuerdo a las siguientes preguntas y dimensiones: (Ver Anexo N° 02)

Dimensión: ASPECTOS TANGIBLES

PREGUNTA 1

P1. Los equipos, maquinaria, etc. de PRASOL tienen la apariencia de ser modernos.

Figura No. 4.5. Resultados de Satisfacción: Pregunta 1



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

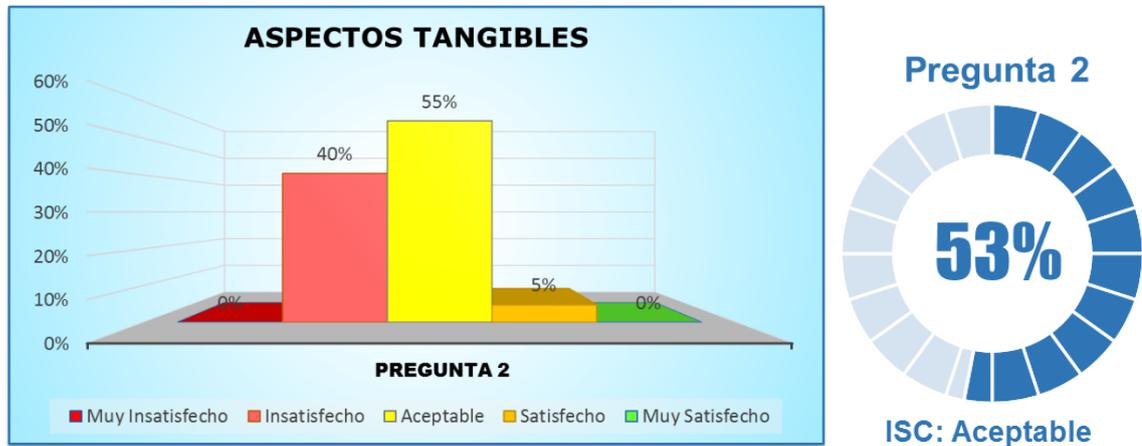
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los equipos, maquinaria, etc. tienen la apariencia de ser modernos, el 55% respondió que se encuentra satisfecho con la apariencia y el 45% muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 89%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con la apariencia de los equipos, máquinas, etc. Los esfuerzos e inversión que se encuentra haciendo la empresa en equipos y maquinaria se ven reflejados en la satisfacción de sus clientes.

PREGUNTA 2

P2. Las instalaciones físicas de PRASOL, son visualmente atractivas.

Figura No. 4.6. Resultados de Satisfacción: Pregunta 2



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

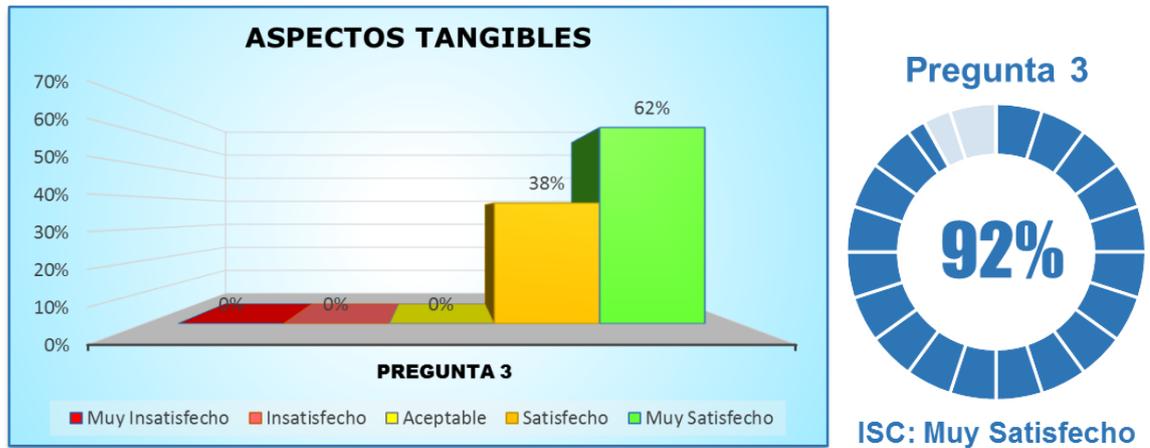
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si las instalaciones físicas son visualmente atractivas, el 40% respondió que se encuentra insatisfecho, el 50% las considera aceptables y el 5% está muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 53%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL encuentran aceptable el atractivo visual de las instalaciones física de la empresa, por lo que es necesario mejorar este aspecto para que los clientes identifiquen a la empresa y que la misma sea atractiva, funcional y que refuerce la imagen total de PRASOL para propender mejorar el éxito de la misma.

PREGUNTA 3

P3. Los empleados de PRASOL, tienen apariencia pulcra.

Figura No. 4.7. Resultados de Satisfacción: Pregunta 3



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

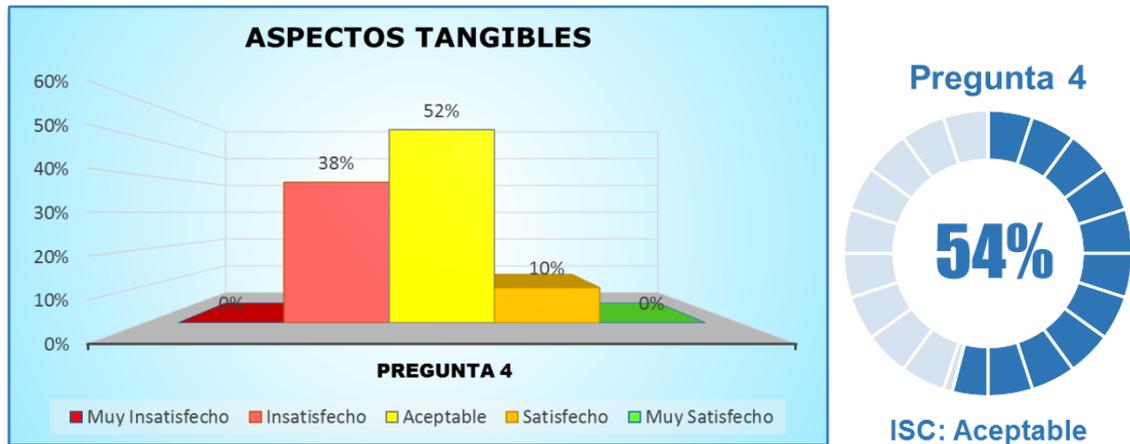
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra, el 38% respondió que se encuentra satisfecho con la apariencia y el 62% muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 92%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con la apariencia pulcra de los empleados, por lo que la empresa debe inclinarse a alcanzar la excelencia y satisfacción y continuar mejorando este factor que se identifica como una fortaleza de la empresa.

PREGUNTA 4

P4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza PRASOL (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.

Figura No. 4.8. Resultados de Satisfacción: Pregunta 4



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

Análisis e Interpretación:

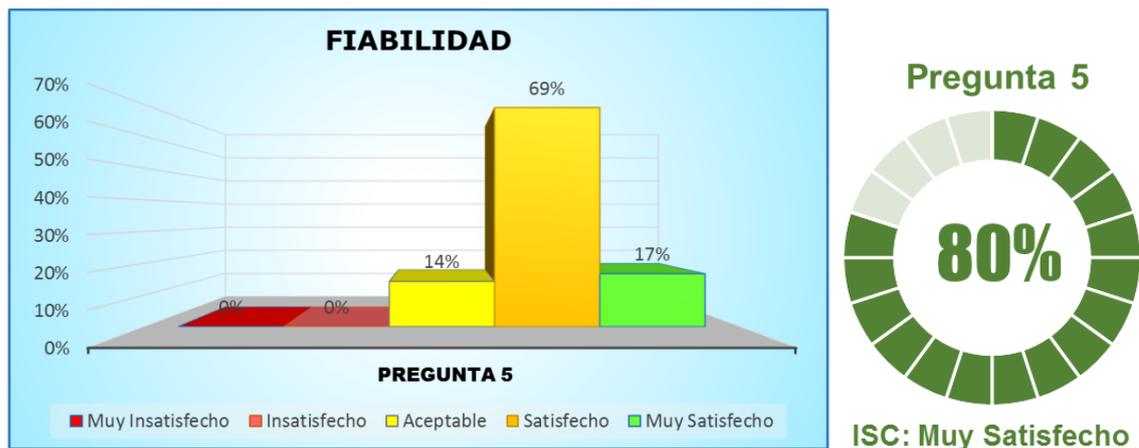
Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los materiales relacionados con el servicio que utiliza la empresa (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos, el 38% respondió que se encuentra insatisfecho, el 52% los encuentra aceptables y el 10% muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 54%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL encuentran aceptable el atractivo visual de los materiales relacionados con el servicio, por lo que es necesario mejorar la imagen corporativa de la empresa.

Dimensión: FIABILIDAD

PREGUNTA 5

P5. Cuando en PRASOL prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.

Figura No. 4.9. Resultados de Satisfacción: Pregunta 5



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

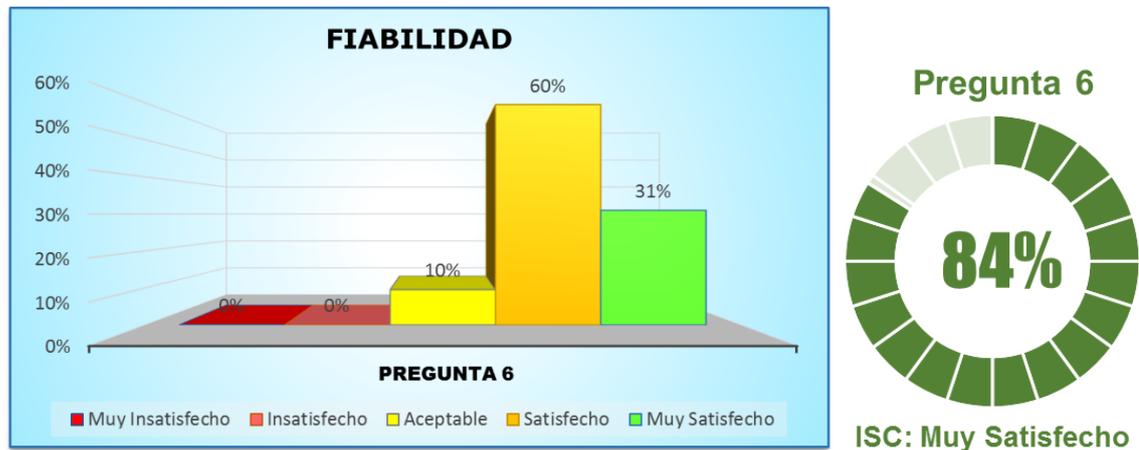
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL, si en la empresa, cuando prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen; el 14% respondió de manera aceptable, el 69% se encuentra satisfecho y el 17% dice estar muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 80%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con las promesas de la empresa y su cumplimiento, por lo que se debe seguir promoviendo esta cultura del respeto hacia el cliente dentro de la empresa, ya que cumplir las promesas infunde confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo, que en la actualidad es uno de los bienes más preciados para todos.

PREGUNTA 6

P6. Cuando usted tiene un problema con PRASOL, muestran un sincero interés en solucionarlo.

Figura No. 4.10. Resultados de Satisfacción: Pregunta 6



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

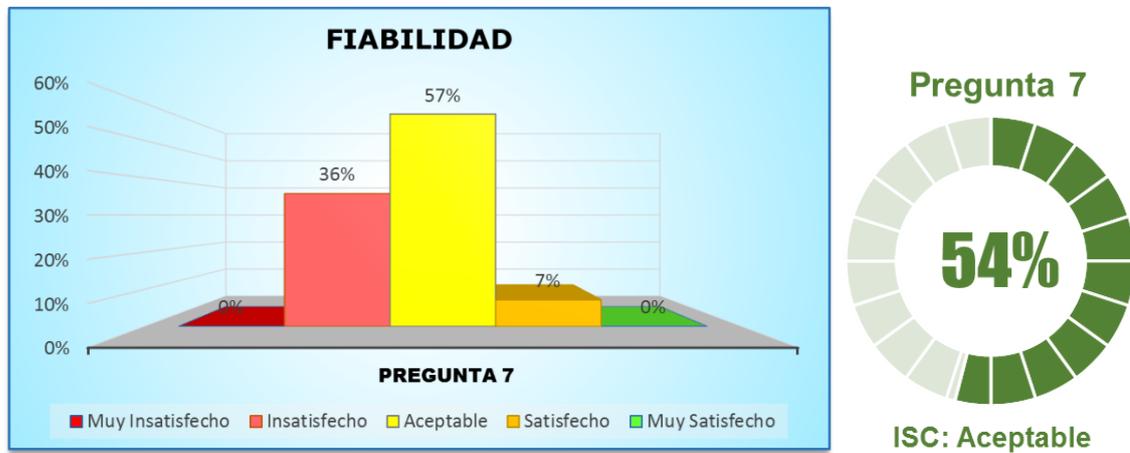
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL cuando tienen un problema con la empresa, ésta muestra un sincero interés en solucionarlo, el 10% respondió que es aceptable, el 60% satisfecho y el 31% que se encuentra muy satisfecho con el interés mostrado. El ISC obtenido fue del 84%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con el interés mostrado por parte de la empresa en solucionar el problema suscitado, pero este índice es susceptible de mejora, por lo que es necesario capacitar al personal para que tenga una actitud relajada, muestre interés, atienda y resuelva los problemas con los clientes de una manera eficaz con el fin de retener al cliente, ya que la solución puede hacer perder o fidelizar a los mismos, y ayudaría a que la empresa crezca.

PREGUNTA 7

P7. En PRASOL realizan bien el servicio a la primera.

Figura No. 4.11. Resultados de Satisfacción: Pregunta 7



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

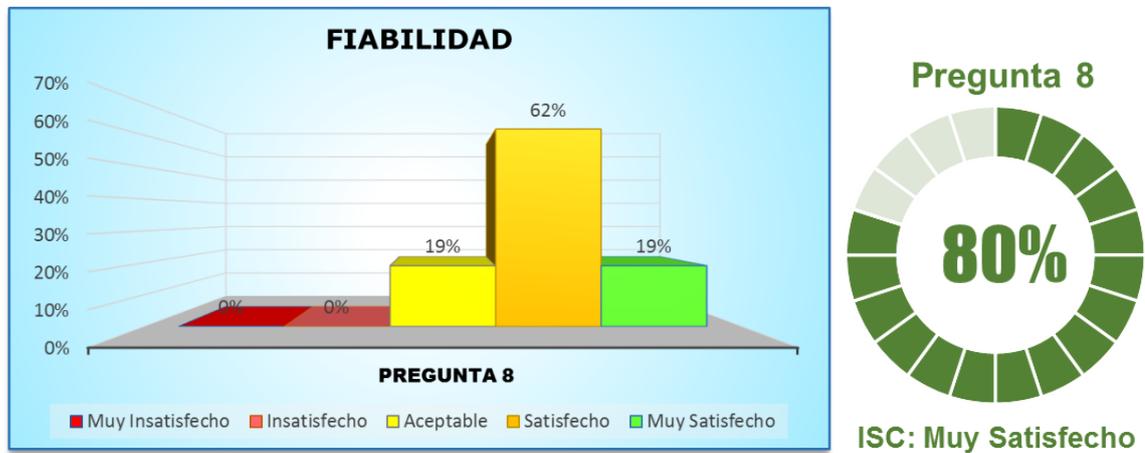
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si en la empresa realizan bien el servicio a la primera, el 36% respondió estar insatisfecho, el 57% de manera aceptable y el 7% dice estar satisfecho con el servicio de la empresa a la primera. El ISC obtenido fue del 54%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL perciben de manera aceptable el hecho que la empresa haga bien su servicio a la primera. De primera mano parece algo tan fácil de cumplir pero que a nivel de organizaciones es muy difícil de obtener, por lo que PRASOL debe generar una cultura de ejecución y posicionar a este factor como un tema de efectividad, y tener la premisa de que hacer las cosas dos veces, corregir defectos y demás cuesta mucho dinero. El índice de satisfacción en este factor, muestra a la empresa que las cosas no se deben hacer más o menos porque seguramente la competencia lo hará mejor y más barato.

PREGUNTA 8

P8. En PRASOL concluyen el servicio en el tiempo prometido.

Figura No. 4.12. Resultados de Satisfacción: Pregunta 8



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

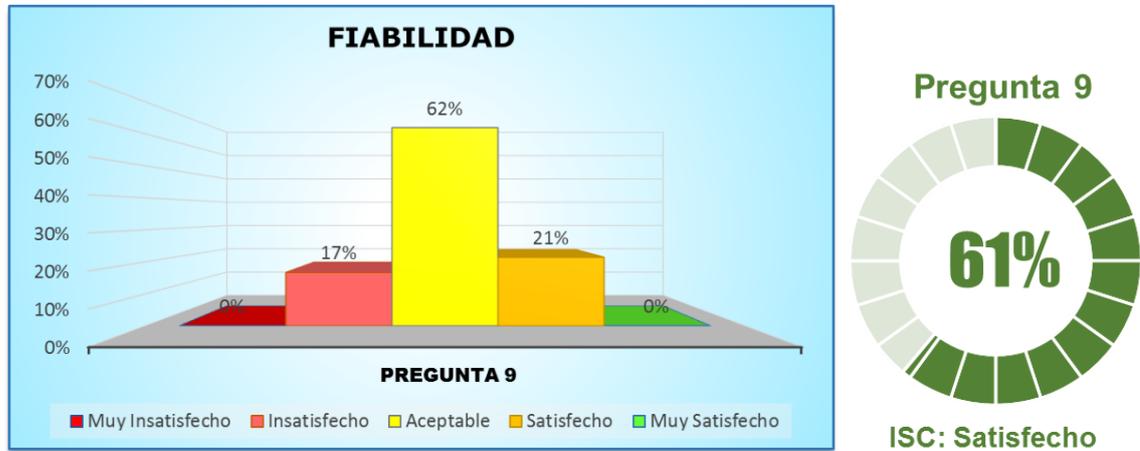
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL, si en la empresa concluyen el servicio en el tiempo prometido; el 21% respondió de manera aceptable, el 60% se encuentra satisfecho y el 19% dice estar muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 80%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con que la empresa concluya el servicio en el tiempo prometido, por lo que es necesario seguir mejorando en este aspecto ya que bajar este índice de satisfacción implicaría perjudicar el tiempo de los clientes, provocándoles molestias y pudiendo obligarles a cambiarse a la competencia.

PREGUNTA 9

P9. En PRASOL insisten en mantener registros exentos de errores.

Figura No. 4.13. Resultados de Satisfacción: Pregunta 9



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

Análisis e Interpretación:

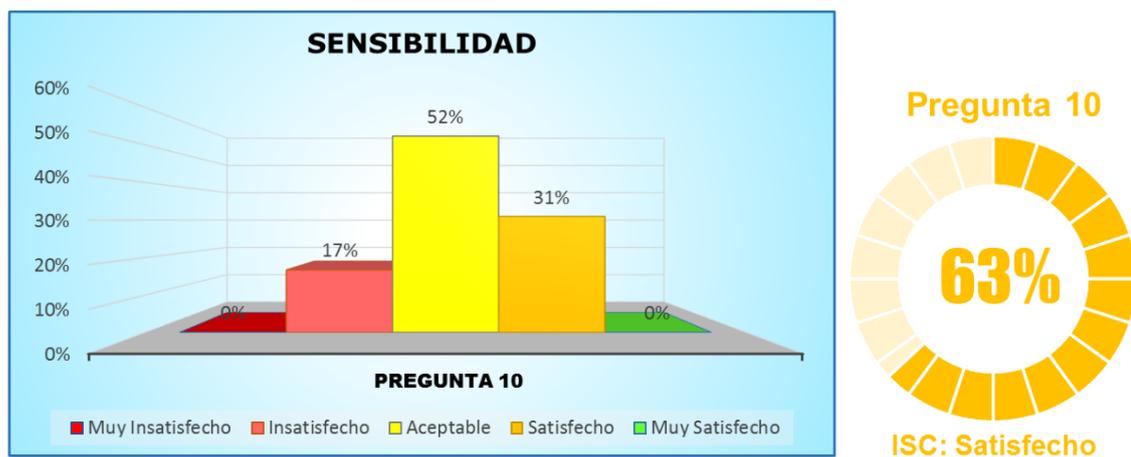
Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si en la empresa insisten en mantener registros exentos de errores, el 17% se siente insatisfecho, el 62% aceptable y el 21% satisfecho. El ISC obtenido fue del 61%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran satisfechos, pero muestra también que la empresa tiene un gran margen para aplicar estrategias y técnicas de mejora para mantenerse exentos de errores.

Dimensión: SENSIBILIDAD

PREGUNTA 10

P10. Los empleados de PRASOL, informan con precisión a los clientes cuándo concluirán con la realización de un servicio.

Figura No. 4.14. Resultados de Satisfacción: Pregunta 10



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

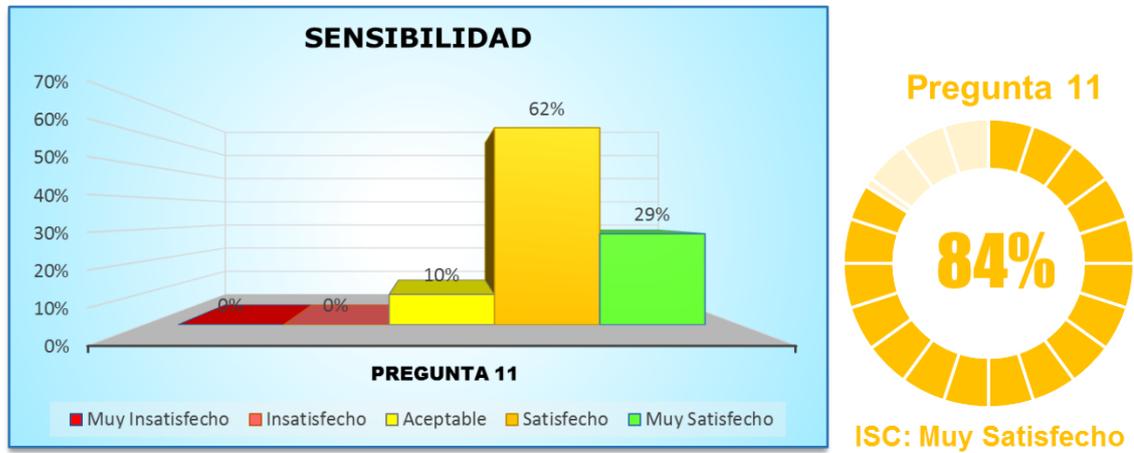
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de la empresa, informan con precisión a los clientes cuándo concluirán con la realización de un servicio, el 17% respondió que está insatisfecho, el 52% de manera aceptable y el 31% muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 63%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran satisfechos con los empleados de la empresa que informan con precisión cuándo concluirán con la realización de un servicio.

PREGUNTA 11

P11. Los empleados de PRASOL, brindan su servicio con rapidez.

Figura No. 4.15. Resultados de Satisfacción: Pregunta 11



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

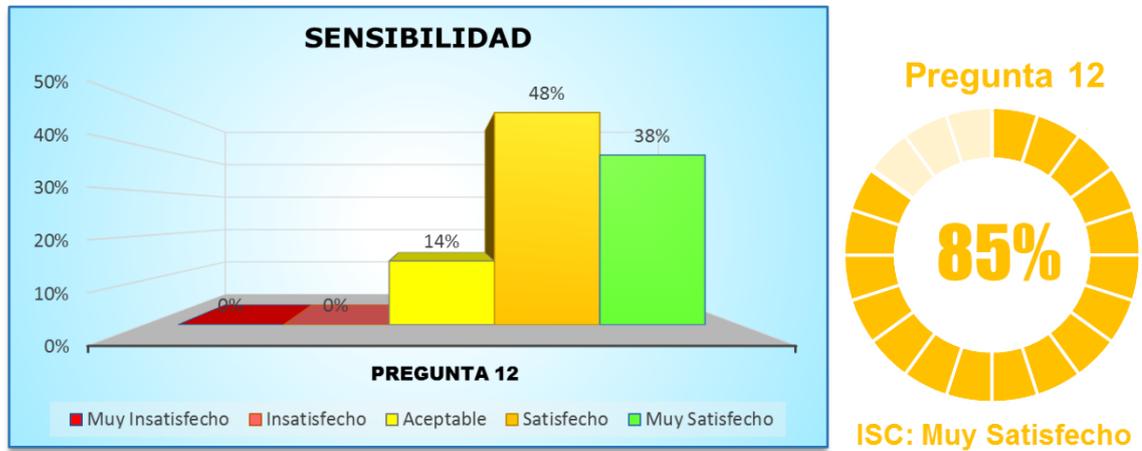
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de PRASOL, brindan su servicio con rapidez, el 10% respondió que la rapidez en el servicio es aceptable, el 62% está satisfecho y el 29% respondió estar muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 84%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con los empleados de la empresa al brindar su servicio con rapidez, siendo este factor susceptible de mejorar, sin olvidar que se debe considerar la calidad por encima de la rapidez.

PREGUNTA 12

P12. Los empleados de PRASOL, están dispuestos a ayudarles.

Figura No. 4.16. Resultados de Satisfacción: Pregunta 12



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

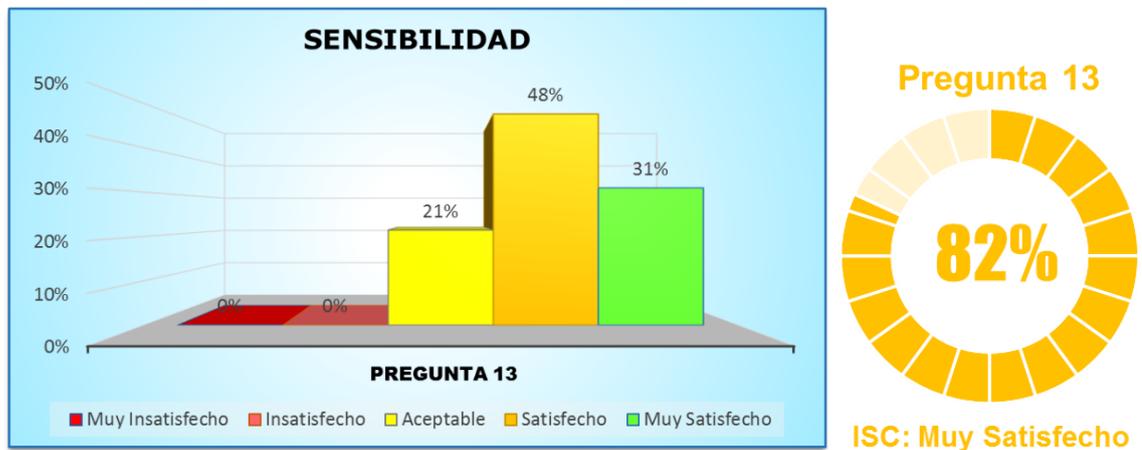
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de la empresa están dispuestos a ayudarles, el 14% respondió de manera aceptable, el 48% está satisfecho y el 38% muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 85%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con los empleados de la empresa que están dispuestos a ayudarles, sin embargo, este índice es susceptible de mejora. Se aconseja a la empresa capacitar a sus empleados en el trato hacia el cliente, ya que, si el mismo recibe una mala atención o se le muestra una mala actitud ante sus necesidades, pueda que rompa el vínculo comercial con la empresa. La pronta ayuda que se pueda brindar a un cliente, hace que éste se sienta escuchado y valorado.

PREGUNTA 13

P13. Los empleados de PRASOL, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

Figura No. 4.17. Resultados de Satisfacción: Pregunta 13



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

Análisis e Interpretación:

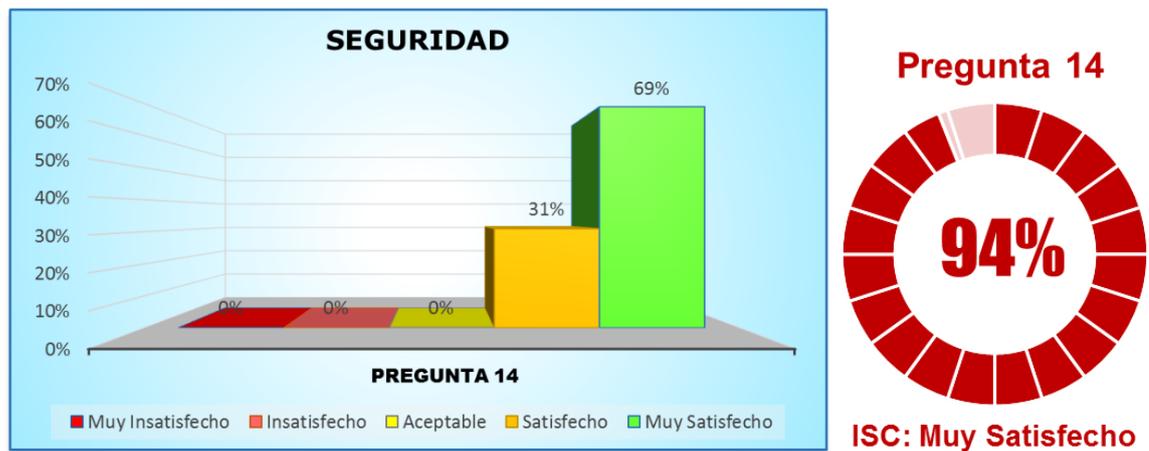
Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de la empresa nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas, el 21% respondió de manera aceptable, el 48% está satisfecho y el 31% muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 82%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con el hecho que los empleados de la empresa nunca están demasiado ocupados para responder sus preguntas. Se recomienda formar y motivar a los empleados con una orientación hacia una excelencia en el servicio, siendo una de las premisas primordiales la disposición a ayudar al cliente con amabilidad y cortesía.

Dimensión: SEGURIDAD

PREGUNTA 14

P14. El comportamiento de los empleados de PRASOL le transmite confianza.

Figura No. 4.18. Resultados de Satisfacción: Pregunta 14



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

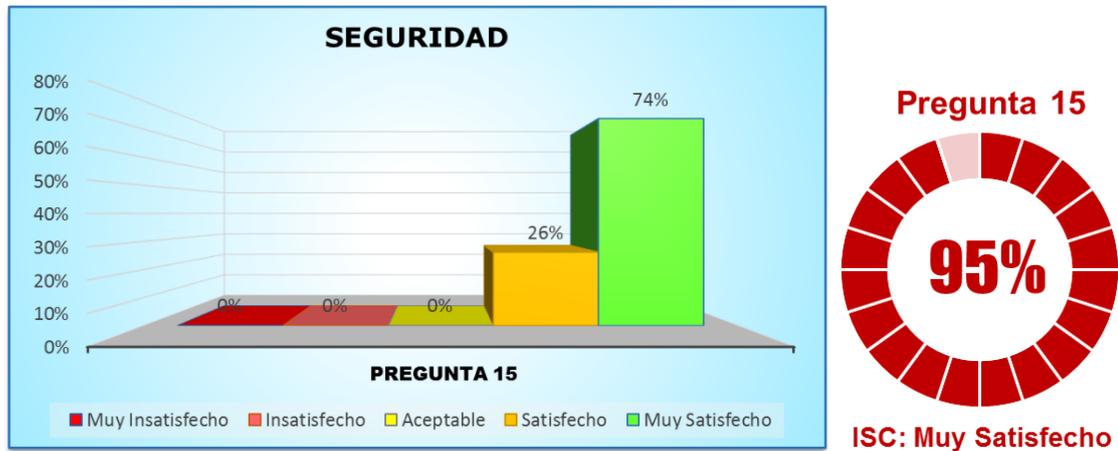
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si el comportamiento de los empleados de la empresa le transmite confianza, el 31% respondió estar satisfecho y el 69% muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 94%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con el comportamiento de los empleados de la empresa ya que les transmiten confianza. Se recomienda que a más de transmitir la confianza a los clientes es necesario ganársela al 100%, desarrollando o fomentando los siguientes elementos: la credibilidad, la imagen empresarial, fiabilidad de los productos, actuar siempre de manera honesta con el cliente, cumplir promesas, evitar los errores al máximo y buscar el beneficio mutuo.

PREGUNTA 15

P15. Usted se siente seguro en sus transacciones con PRASOL

Figura No. 4.19. Resultados de Satisfacción: Pregunta 15



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

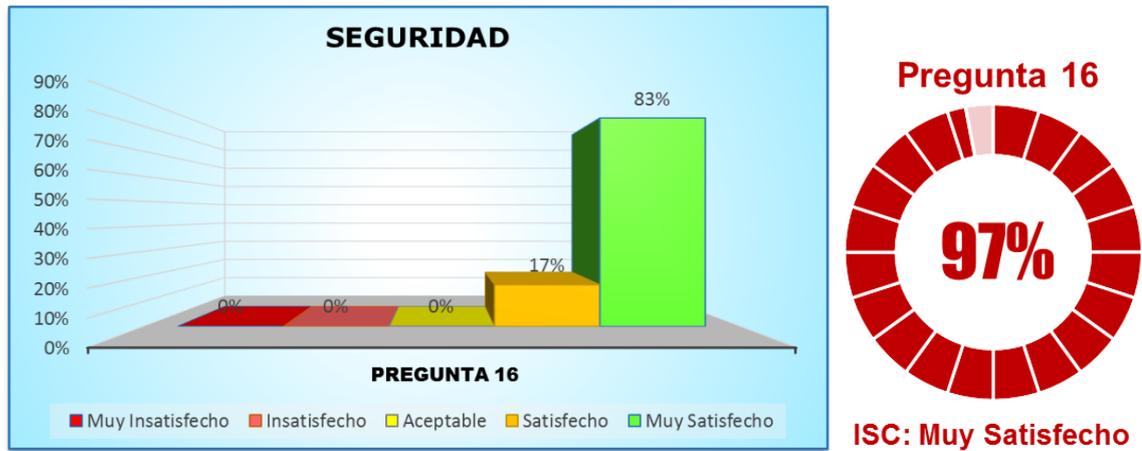
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si se sienten seguros en sus transacciones con la empresa, el 26% está satisfecho y el 74% respondió estar muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 95%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con la seguridad que ofrece la empresa al realizar sus transacciones. Sin embargo, el porcentaje susceptible de mejora se puede alcanzar implementando diferentes medidas de seguridad que le permitan a los clientes actuales y futuros sentirse seguros al momento de tomar la decisión de comprar, generando un mayor ambiente de confianza y seguridad del ya existente. Se recomienda la implementación de nuevas tecnologías o de ser necesario el asesoramiento de un experto en el tema, haciendo hincapié que actualizarse en términos de TICs supone un sinnúmero de ventajas en la gestión empresarial en todos sus niveles, así por ejemplo mejoras en la productividad, reducción de costes, recursos y tiempo, mejora en las comunicaciones, manejo de inventarios, análisis financiero, y promoción de los productos de PRASOL en el mercado.

PREGUNTA 16

P16. Los empleados de PRASOL son siempre amables con usted.

Figura No. 4.20. Resultados de Satisfacción: Pregunta 16



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

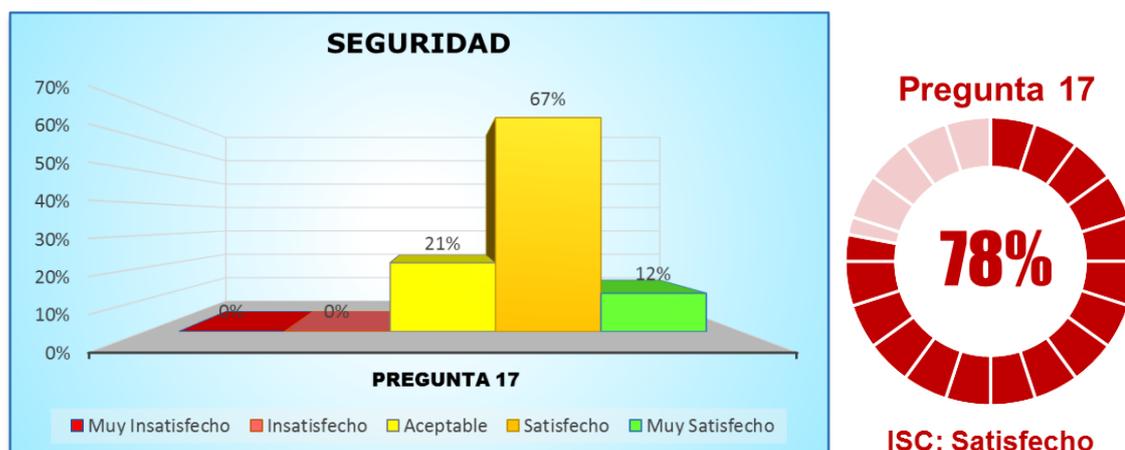
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de la empresa son siempre amables, el 17% respondió que está satisfecho con el trato y el 83% está muy satisfecho con la amabilidad del personal. El ISC obtenido fue del 97%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con los empleados de la empresa que siempre son amables con ellos. Para alcanzar la excelencia se recomienda entrenar y/o capacitar al personal en una estrategia orientada a las relaciones con el cliente para incrementar su buen trato, atención, amabilidad y cortesía, ya que los clientes permiten que la empresa sea rentable, se cubran los costes y se generen ingresos.

PREGUNTA 17

P17. Los empleados de PRASOL, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.

Figura No. 4.21. Resultados de Satisfacción: Pregunta 17



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

Análisis e Interpretación:

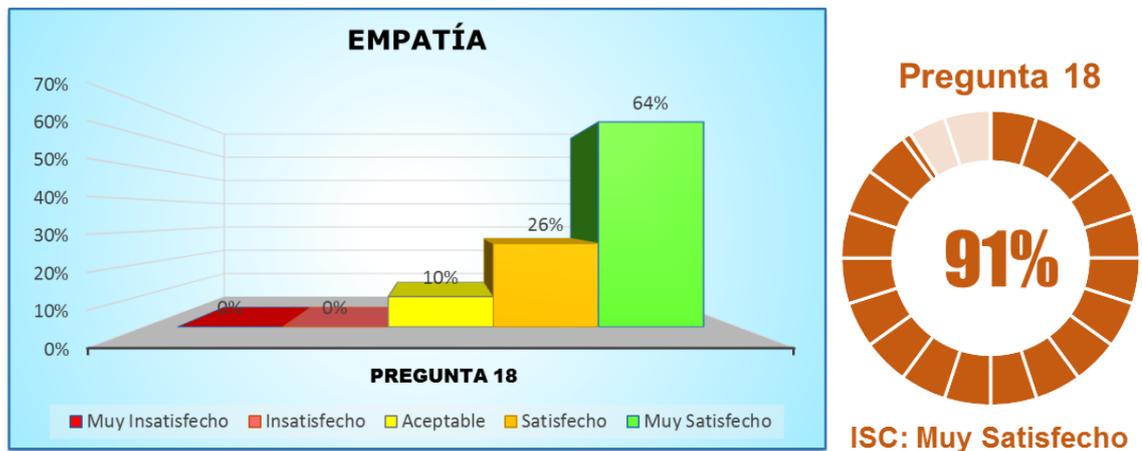
Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de la empresa tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas, el 21% respondió de manera aceptable, el 67% está satisfecho y el 12% muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 78%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran satisfechos con el conocimiento que muestran los empleados de la empresa para responder a sus preguntas. Este índice muestra a la empresa que hace falta capacitar y formar al personal, ya que al hacerlo no sólo el ISC va a mejorar, sino que también va a significar beneficios adicionales a la empresa. PRASOL no debe ver a la formación del personal como un fin pedagógico únicamente para el trabajador, sino se debe enfocar como un instrumento para conseguir los valores corporativos tales como atraer clientes, fidelizar y conseguir ventas.

Dimensión: EMPATÍA

PREGUNTA 18

P18. En PRASOL le dan una atención especializada.

Figura No. 4.22. Resultados de Satisfacción: Pregunta 18



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

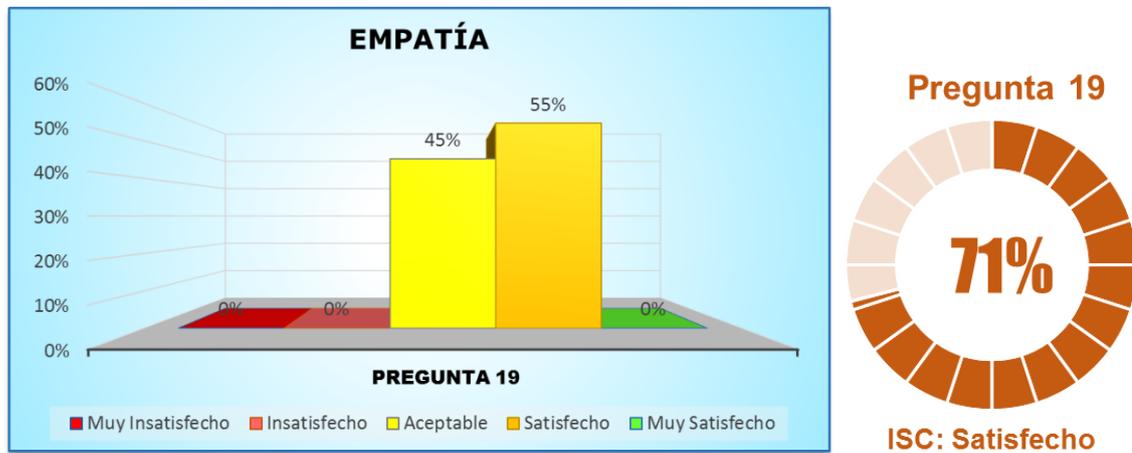
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si en la empresa le dan una atención especializada, el 10% lo percibe de manera aceptable, el 26% está satisfecho y el 64% está muy satisfecho con la atención. El ISC obtenido fue del 91%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos con la atención especializada que brinda la empresa. Se recomienda a la empresa capacitar a sus empleados con conocimientos específicos para que el servicio ofrecido al cliente no se enfoque únicamente en venderles productos, sino que ayuden al cliente a solucionar sus dudas y brindarles soluciones a los problemas que se susciten.

PREGUNTA 19

P19. En PRASOL tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

Figura No. 4.23. Resultados de Satisfacción: Pregunta 19



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

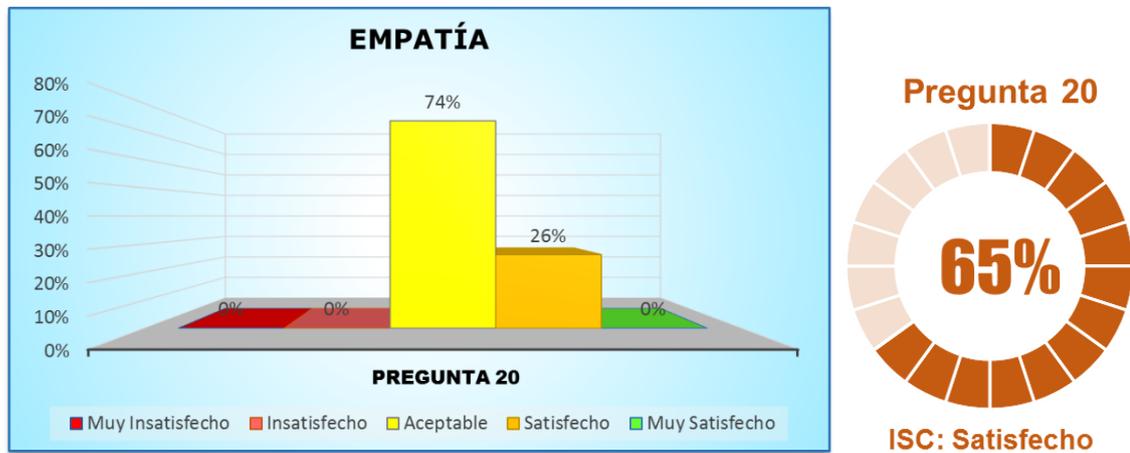
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si la empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes, el 45% respondió de forma aceptable y el 55% está satisfecho con los horarios. El ISC obtenido fue del 71%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran satisfechos con los horarios de trabajo de la empresa que para ellos les resulta convenientes. Los clientes, a más de tener accesibilidad al lugar o espacio, deben también tenerlo al tiempo. PRASOL debe ser una empresa 24/7 para sus clientes, ya que debe estar siempre dispuesta atender sus requerimientos a cualquier instante, para ello se recomienda hacer uso de las nuevas tecnologías para que la empresa ofrezca un servicio multicanal, es decir aparte de la atención presencial, utilizar medios como el correo electrónico, llamadas por teléfono, chats, videoconferencias, página web, etc., contando así la empresa con un horario de atención amplio.

PREGUNTA 20

P20. Los empleados de PRASOL, le dan una atención personalizada.

Figura No. 4.24. Resultados de Satisfacción: Pregunta 20



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

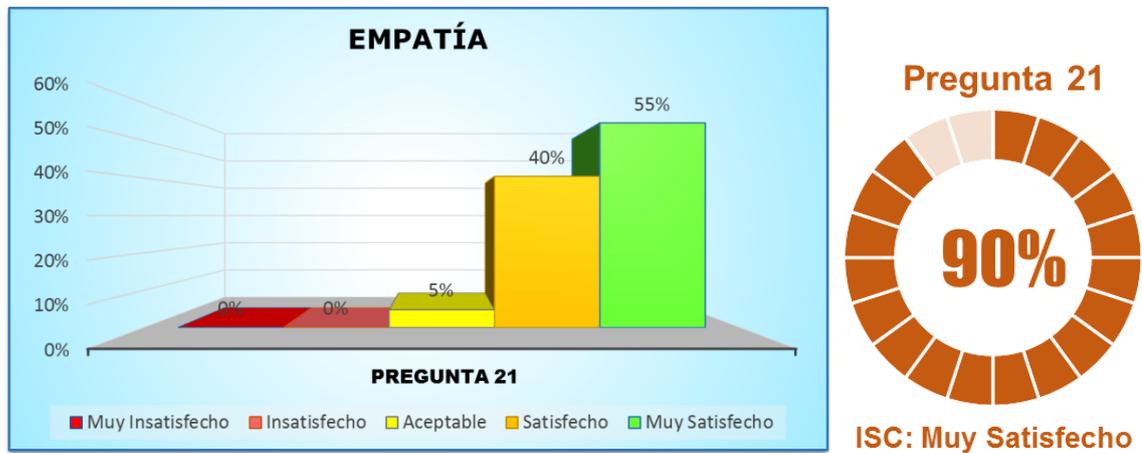
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de la empresa, les dan una atención personal, el 74% respondió de manera aceptable y el 26% está satisfecho con la atención. El ISC obtenido fue del 65%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran satisfechos con los empleados de la empresa que les brindan una atención personal. Se recomienda potenciar la atención individualizada y adaptada a cada cliente, ya que se asegura a futuro su fidelidad con la empresa y a cambio ellos obtienen experiencias únicas, satisfactorias e individualizadas.

PREGUNTA 21

P21. En PRASOL se preocupan por sus mejores intereses.

Figura No. 4.25. Resultados de Satisfacción: Pregunta 21



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

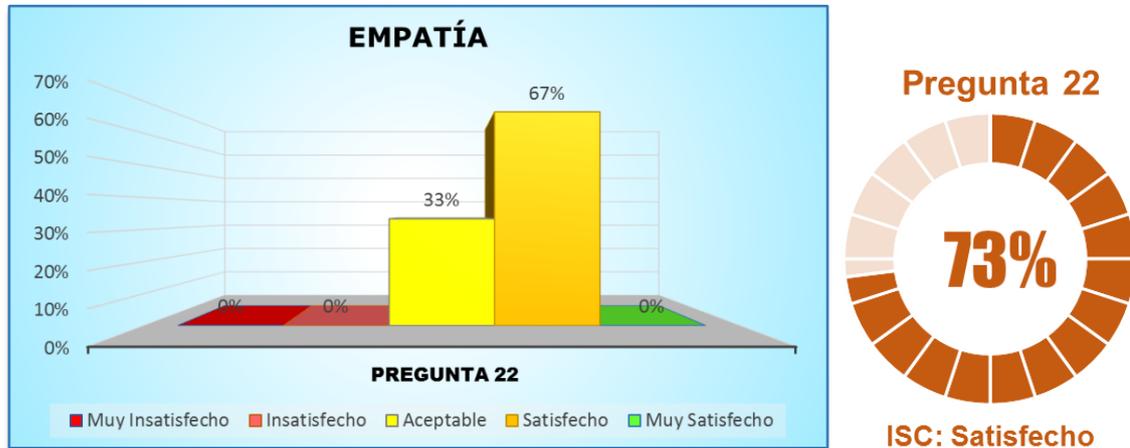
Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si en la empresa se preocupan por sus mejores intereses, el 5% percibe este factor de manera aceptable, el 40% se siente satisfecho y el 55% respondió estar muy satisfecho. El ISC obtenido fue del 90%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran muy satisfechos al sentir que en la empresa se preocupan por sus mejores intereses. La empresa debe seguir propendiendo a preocuparse por los intereses, motivaciones y deseos de sus clientes (competencias de comunicación), para establecer una estrecha y sólida relación, en la que no se trate únicamente de venderle un producto al cliente sino toda una experiencia al conocerlo previamente a fondo.

PREGUNTA 22

P22. Los empleados de PRASOL comprenden sus necesidades específicas

Figura No. 4.26. Resultados de Satisfacción: Pregunta 22



Fuente: Encuesta a Clientes Externos

Elaborado por: María José Vásquez

Análisis e Interpretación:

Al preguntar a los clientes externos de PRASOL si los empleados de PRASOL comprenden sus necesidades específicas, el 33% respondió de manera aceptable y el 67% respondió estar satisfecho. El ISC obtenido fue del 73%, dato que refleja que los clientes externos de PRASOL se encuentran satisfechos con los empleados de la empresa que comprenden sus necesidades específicas. La empresa debe estar consciente que su enfoque primordial es la satisfacción de sus clientes, por lo que debe preocuparse por analizar qué necesidad o exigencia requiere el cliente para evaluar si los productos o servicios que ofrece PRASOL satisfacen dichos requerimientos.

4.1.7. Volumen de Ventas de la empresa PRASOL, período 2016-2017

El área comercial de la empresa a más de ser el nexo entre el entorno externo e interno de la organización, es también la responsable de ser la generadora de los ingresos, por tanto, la eficiencia de la gestión comercial se verá evidenciada en el volumen de ventas.

A continuación, se detallan las ventas producidas y sus variaciones de los diversos productos de PRASOL durante el período 2016-2017:

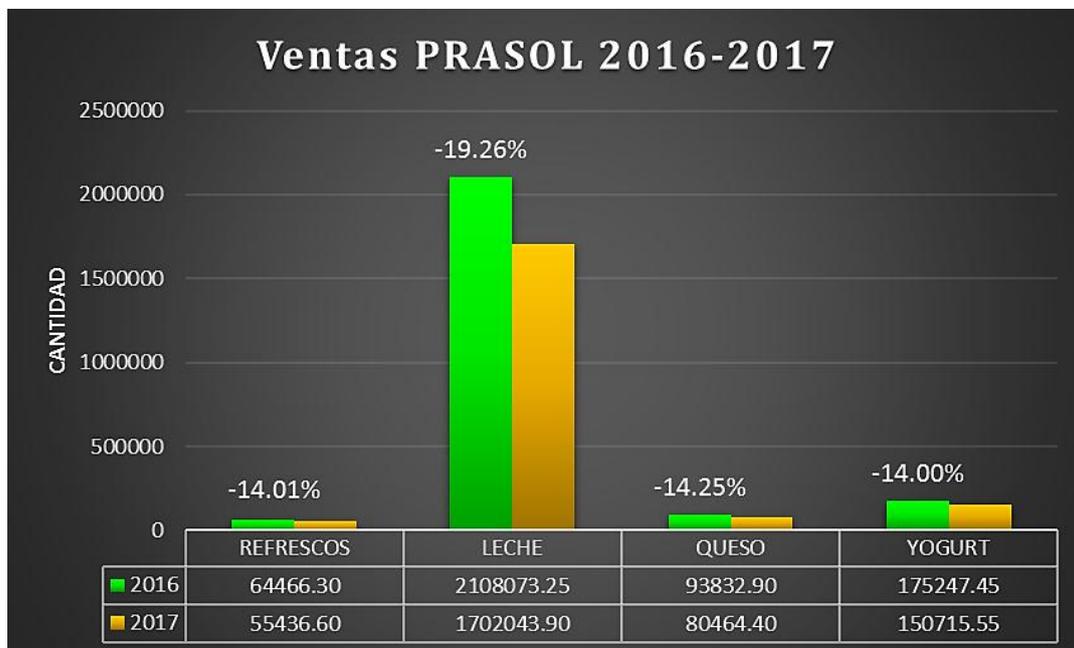
Tabla No. 4.10. Volumen de ventas y sus variaciones, período 2016-2017

PRODUCTO	2016		2017		VARIACIÓN	
	USD (\$)	%	USD (\$)	%	USD (\$)	%
REFRESCOS	64466,30	2,64%	55436,60	2,79%	-9029,70	-14,01%
LECHE	2108073,25	86,34%	1702043,90	85,59%	-406029,35	-19,26%
QUESO	93832,90	3,84%	80464,40	4,05%	-13368,50	-14,25%
YOGURT	175247,45	7,18%	150715,55	7,58%	-24531,90	-14,00%
TOTAL	2441619,90	100,00%	1988660,45	100,00%	-452959,45	-18,55%

Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

Figura No. 4.27. Volumen de ventas, período 2016-2017



Fuente: Tabla No. 4.10

Elaborado por: María José Vásquez

Las ganancias económicas de la empresa han sido generadas por las ventas de refrescos, leche, queso y yogurt en sus diferentes presentaciones.

Como se observa, el producto estrella de la empresa es la leche, constituyéndose en la principal fuente de ingreso, y que al igual que el resto de productos sus ventas han disminuido durante el período 2016-2017, siendo el de mayor variación justamente la leche con el 19,26%. En cuanto a las ventas totales durante el período mencionado, se observa una disminución del 18,55%.

4.1.8. Utilidades y Rentabilidad de la empresa PRASOL, período 2016-2017

Las ganancias percibidas por la empresa durante el período 2016-2017 se detallan a continuación:

Tabla No. 4.11. Utilidades y sus variaciones, período 2016-2017

DESCRIPCIÓN	2016	2017	VARIACIÓN	
	(USD)	(USD)	(USD)	%
Total Ingresos	2441619,90	1988660,45	-452959,45	-18,55%
Costo de Ventas	2308450,71	1900520,06	-407930,65	-17,67%
Utilidad Bruta en Ventas	133169,19	88140,39	-45028,8	-33,81%
Gastos Operacionales	25591,06	16388,32	-9202,74	-35,96%
Utilidad Operacional	107578,13	71752,07	-35826,06	-33,30%
Gastos no Operacionales	5068,24	2185,50	-2882,74	-56,88%
Utilidad Neta	102509,89	69566,57	-32943,32	-32,14%

Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

Conforme a la Tabla No. 4.11, se puede inferir que las utilidades han experimentado una disminución del 33,81% en cuanto a la utilidad bruta en ventas se refiere; del 33,30% en utilidad operacional y del 32,14% en la utilidad neta. Finalmente se muestran los datos de rentabilidad de la empresa durante los años 2016 – 2017:

RENTABILIDAD BRUTA

Tabla No. 4.12. Rentabilidad bruta y su variación, período 2016-2017

Rentabilidad Bruta	2016	2017	Variación
	$\frac{133169,19}{2441619,90} = 5,45\%$	$\frac{88140,39}{1988660,45} = 4,43\%$	-1,02%

Fuente: Tabla No. 4.11

Elaborado por: María José Vásquez

RENTABILIDAD OPERACIONAL

Tabla No. 4.13. Rentabilidad operacional y su variación, período 2016-2017

	2016	2017	Variación
Rentabilidad Operacional	$\frac{107578,13}{2441619,90} = 4,41\%$	$\frac{71752,07}{1988660,45} = 3,61\%$	-0,80%

Fuente: Tabla No. 4.11

Elaborado por: María José Vásquez

RENTABILIDAD NETA

Tabla No. 4.14. Rentabilidad neta y su variación, período 2016-2017

	2016	2017	Variación
Rentabilidad Neta	$\frac{102509,89}{2441619,90} = 4,20\%$	$\frac{69566,57}{1988660,45} = 3,50\%$	-0,70%

Fuente: Tabla No. 4.11

Elaborado por: María José Vásquez

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS DE LA EMPRESA PRASOL DURANTE EL PERÍODO 2016-2017.

Los resultados del diagnóstico de la Gestión Comercial han sido obtenidos a través de la aplicación de ciertas herramientas de análisis tales como: Matriz FODA, matriz de evaluación de factores externos (EFE), matriz de evaluación de factores internos (EFI), aplicación de los modelos EFQM (European Foundation for Quality Management) para el personal administrativo y del modelo SERVPERF (SERVice PERFormance) para la medida y evaluación de la calidad del servicio para los clientes externos, y finalmente se realizó la observación y el análisis de las ventas y la rentabilidad durante el período en estudio. Todo ello permitió diagnosticar y detectar ciertos problemas respecto a la gestión comercial y cómo esta ha incidido en las ventas de la empresa durante el período 2016-2017.

Partiendo del análisis FODA realizado, se estableció la matriz de evaluación de factores externos (EFE), de la cual se dedujo que la empresa PRASOL está por encima del promedio, y que aprovecha medianamente las oportunidades existentes y es capaz de minimizar de manera moderada los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Analizando los puntos bajos de la matriz EFE se deriva que la oportunidad a aprovechar es el desarrollo de ferias agrícolas y artesanales (ponderación = 0,14) y que la empresa debe estar más preparada para sobrellevar la amenaza de las variaciones del mercado y de los precios de la materia prima (ponderación = 0,10).

A partir de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), se determinó que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general. Encontrando que una de las fortalezas a mejorar es la adopción de tecnología (ponderación = 0,21) y que la debilidad a ser tomada muy en cuenta para su mejora y fortalecimiento es la capacidad instalada (ponderación = 0,08) para potenciar su producción y obtener un volumen máximo de producción.

De acuerdo al resultado obtenido al aplicar el cuestionario para el personal administrativo en base al modelo EFQM, cuya puntuación fue de 602/900, se determinó que la empresa tiene un amplio margen de mejora para conseguir la excelencia. Siendo los criterios de mayor puntuación el resultado en los clientes y el criterio de liderazgo; y, por otra parte, los criterios con puntuación deficiente fueron: política y estrategia, resultados clave y resultado en las personas. Entendiéndose con este análisis y de acuerdo con (European Foundation Quality Management, 2013), se recomienda que PRASOL debe tomar en cuenta la mejora y el desarrollo de una estrategia centrada en sus grupos de interés, a través del despliegue de políticas, planes, objetivos y procesos para hacerla realidad.

En cuanto a los resultados clave, la empresa debe alcanzar y mantener en el tiempo los resultados notables que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan el beneficio económico.

Referente al resultado en las personas, PRASOL debe valorar a las mismas a través de una cultura que les permita lograr sus objetivos personales y los de la empresa de manera beneficiosa para ambas partes; desarrollando las capacidades de las personas y fomentando la equidad e igualdad. Se recomienda potenciar la comunicación interna, recompensar y dar el reconocimiento a los esfuerzos con el fin de motivar a las personas e incrementar su compromiso con la empresa.

Con relación a los resultados de la aplicación del cuestionario adaptado del modelo SERVPERF (SERVice PERFormance) para determinar la percepción del cliente en el desempeño de la calidad del servicio otorgado por PRASOL, se obtuvo que los ítems con un Índice de Satisfacción del Cliente aceptable fueron los siguientes:

Ítem N° 2. Las instalaciones físicas de PRASOL, son visualmente atractivas (ISC=53%); por lo que se recomienda mejorar este aspecto para que los clientes identifiquen a la empresa y que la misma sea atractiva, funcional y que refuerce la imagen total de PRASOL para propender el éxito de la misma.

Ítem N° 4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza PRASOL (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos (ISC=54%). Para obtener la mayor satisfacción posible, se recomienda invertir en la imagen corporativa de PRASOL, ya que esta transmite y refleja la personalidad de la empresa hacia el cliente y asocia aspectos como la confianza, credibilidad, seriedad, responsabilidad social, medioambiental, etc.

Ítem N° 7. En PRASOL realizan bien el servicio a la primera (ISC=54%). Para optimizar la percepción del cliente, la empresa debe generar una cultura de ejecución y tener la premisa de que hacer las cosas dos veces, corregir defectos y demás cuesta mucho dinero. El resultado es un indicador que las cosas no se deben hacer más o menos porque seguramente la competencia lo hará mejor y más barato.

A nivel de dimensiones del modelo adaptado SERVPERF, los índices promediados nos muestran que en general la percepción que tiene el cliente acerca del servicio que les ofrece PRASOL es satisfactoria. El resultado obtenido en la dimensión Aspectos Tangibles nos indica que la empresa debe mejorar en su apariencia física (instalaciones) y trabajar en su imagen corporativa.

Para optimizar la Fiabilidad, se recomienda ejecutar el servicio de manera correcta, cuidadosa y evitando cometer errores.

En cuanto a Sensibilidad, para obtener mejores resultados es necesario influenciar y capacitar al personal en la disposición y buena voluntad para ayudar al cliente y proporcionar el mejor servicio.

Finalmente, se puede mejorar la dimensión de Empatía al ofrecer una atención individualizada al cliente, asegurando a futuro su fidelidad con la empresa y estableciendo

una estrecha y sólida relación, en la que no se trate únicamente de venderle un producto al cliente sino toda una experiencia al conocerlo a fondo.

También es meritorio reconocer a PRASOL la Seguridad que ha infundido en sus clientes durante estos años, ya que se encuentran muy satisfechos en este tema. Pero se debe recordar que todo es susceptible de mejora, así que se recomienda seguir trabajando en el conocimiento y atención que muestran los trabajadores y además en sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente, sin olvidarse también de potenciar el aspecto tecnológico de la empresa.

De los datos recabados en PRASOL acerca de las ventas y sus variaciones, se puede notar que la empresa durante el período 2016-2017 ha experimentado una baja en sus réditos, es así que durante el período mencionado se observa una disminución del 18,55% en las ventas totales, siendo su producto insignia la leche, la que mayor variación en ingresos ha presentado (19,26%), que les significó \$452 959,45 menos en sus ganancias.

La Gestión Comercial y las Ventas, términos objeto de la presente investigación; son procesos relacionados entre sí, ya que, si no existe una adecuada gestión comercial, los productos no podrían llegar a los clientes, y si la empresa no vende entonces no se generan ingresos y sencillamente el negocio como tal no tendría razón de ser.

La disminución de las ventas se presenta como una situación desfavorable para la empresa, pero es posible revertirla a su favor si se identifican las causas y se proponen soluciones eficaces y eficientes que disminuyan el impacto.

Una de las causas identificadas para la reducción en el nivel de ventas lo constituye la presencia de problemas en la gestión comercial, y dentro de esta se han detectado que PRASOL debe mejorar en el diseño y gestión de sus procesos, optimizar la capacidad instalada, adecuar su infraestructura, apariencia y reacondicionamiento de sus instalaciones, debido a que la empresa prevé la adquisición de nuevos equipos y maquinaria que resultaría un inconveniente debido al reducido espacio de la planta, el mismo que dificulta el trabajo de los empleados, de la carga y descarga de producto y materias primas y primordialmente afecta a la percepción que tiene el cliente hacia la empresa.

La imagen corporativa es otro de los puntos que debe poner énfasis la empresa junto con la utilización de medios publicitarios masivos para dar a conocer sus productos y conseguir

destacar sobre la competencia por el valor de la marca, los colores de la empresa, elementos gráficos distintivos, eslóganes, cartas de presentación, documentos membretados, artículos de merchandising e incursión en la web y redes sociales. Todo esto se viene llevando a cabo en la empresa de cierta manera empírica.

Respecto a la utilización de tecnología, la empresa se encuentra desactualizada y se hace necesaria la incorporación de herramientas informáticas (software, aplicaciones, equipos, etc.) para dar modernización, evolución y apoyo a una adecuada gestión comercial y al manejo de la cartera de los clientes y administrar procesos operativos que incluyan otras áreas de la empresa como bodega, producción, inventarios, logística, etc.

Otra de las mejoras que se debe dar es en el ámbito de la capacitación al personal, ya que son los encargados de la mayor parte del trabajo y de la calidad de los productos; es decir de esta manera se está afectando negativamente a las finanzas de la empresa, se crean conflictos internos, se disminuye la producción y se incurre en un mal servicio al cliente.

En relación a los clientes externos de PRASOL, se muestran a continuación los porcentajes de ventas según a la ciudad a la que pertenecen.

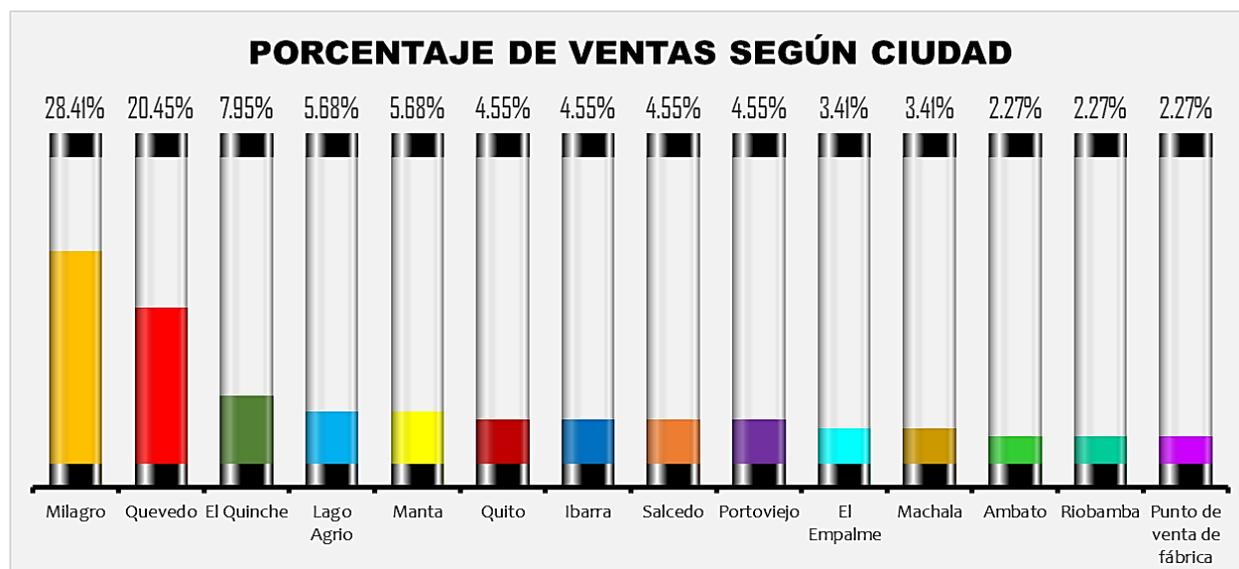
Tabla No. 4.15. Porcentajes de ventas según ciudad

Ciudad	Porcentajes de Ventas
Milagro	28,41%
Quevedo	20,45%
El Quinche	7,95%
Lago Agrio	5,68%
Manta	5,68%
Quito	4,55%
Ibarra	4,55%
Salcedo	4,55%
Portoviejo	4,55%
El Empalme	3,41%
Machala	3,41%
Ambato	2,27%
Riobamba	2,27%
Punto de venta de fábrica	2,27%

Fuente: PRASOL – Lácteos Santillán

Elaborado por: María José Vásquez

Figura No. 4.28. Porcentajes de ventas según ciudad



Fuente: Tabla No. 4.15

Elaborado por: María José Vásquez

En cuanto a la percepción que tiene el cliente hacia la empresa es de suma importancia para el presente diagnóstico; es así que según su índice de satisfacción se sugiere mejorar en la apariencia de las instalaciones, equipos y materiales de comunicación, así también en la práctica de ejecución del servicio prometido de manera íntegra y esmerada. Otra de las mejoras que se propone es poner en marcha una atención personalizada y mejorar los horarios de atención, utilizando para ello la tecnología a través de un servicio al cliente multicanal y multinivel (independientemente del área de contacto con la empresa, la atención recibida debe ser la adecuada).

4.2.1. Inferencia de la Gestión Comercial, Ventas y Rentabilidad en la empresa PRASOL.

De la evaluación, análisis y diagnóstico realizado a la empresa PRASOL – Lácteos Santillán durante el período 2016-2017 y en la cual intervinieron el gerente, trabajadores y clientes externos, se ha podido deducir que el volumen de ventas, la rentabilidad y sus variaciones tienen relación directa con las actividades que se han venido efectuando como parte de la Gestión Comercial, dado que existe cierta carencia en el desarrollo de la capacidad de la organización debido a que durante el período en estudio no han incrementado sus capacidades y no se ha propendido a desarrollar mejoras en su cadena de valor que van desde el liderazgo, las políticas, imagen, valoración del talento de las

personas hasta darle un valor añadido para los clientes, aparte de que los buenos resultados que obtuvieran como empresa no se hayan podido mantener en el tiempo.

A pesar que la disminución del volumen de ventas fue resultado directo de una amenaza de origen natural, estuvo también determinada por dimensiones / factores internos que se han diagnosticado previamente y que se resumen a continuación:

Tabla No. 4.16. Resumen del análisis de dimensiones de la investigación

DIMENSIONES / FACTORES	DETALLE
GESTIÓN COMERCIAL	Ciertas actividades inherentes a la gestión comercial se las realiza de manera empírica y se ha notado una falta en la capacidad de la organización, en el desarrollo de mejoras en su cadena de valor y se deben optimizar factores como el liderazgo, las políticas, imagen, valoración del talento de las personas y valor añadido para los clientes.
VENTAS	Las ganancias generadas por la comercialización de refrescos, leche, queso y yogurt han sido de \$2 441 619,90 durante el año 2016 y de \$1 988 660,45 para el año 2017. La leche, su principal fuente de ingresos, ha sufrido una variación del 19,26%. Y las ventas totales han disminuido un 18,55%.
CLIENTES EXTERNOS	De manera general los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que les ofrece la empresa, por lo que se sugiere mejorar en la apariencia de las instalaciones, equipos y materiales de comunicación, en la práctica de ejecución del servicio prometido de manera íntegra y esmerada. Poner en marcha una atención personalizada y mejorar los horarios de atención, utilizando para ello la tecnología a través de un servicio al cliente multicanal y multinivel.
RENTABILIDAD BRUTA	En el año 2016 fue de 5,45% y en el año 2017 fue de 4,43%, es decir disminuyó 1,02%.
RENTABILIDAD OPERACIONAL	Esta rentabilidad reflejó una disminución del 0,80% dado que bajó del 4,41% al 3,61% durante el período 2016-2017
RENTABILIDAD NETA	La rentabilidad neta mostró una reducción del 0,70% al decrecer del 4,20% en el año 2016, al 3,50% para el año 2017.

Fuente: Diagnóstico de la Gestión Comercial, Ventas, ISC y Rentabilidad de PRASOL

Elaborado por: María José Vásquez

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En relación al análisis expuesto, se precisa que la gestión comercial de la empresa PRASOL ha impactado de manera significativa en el volumen de ventas, debido a que sus capacidades organizacionales han sido dirigidas de manera empírica, sin que se hayan desarrollado mejoras en su cadena de valor encaminadas a implementar estrategias con proyecciones de crecimiento para evitar la variación irregular de las ventas.
- Durante el período en estudio, la empresa PRASOL experimentó una disminución de sus ventas totales en un 18,55%, en virtud de la reducción de sus ingresos de \$2441619,90 a \$1988660,45; viéndose también afectada su rentabilidad bruta, que bajó del 5,45% al 4,43%, es decir una variación del 1,02%; mientras que su rentabilidad operacional experimentó una variación del 0,80%, al disminuir de 4,41% al 3,61% y finalmente el decrecimiento de su rentabilidad neta del 0,70%, debido a la minoración del 4,20% al 3,50%.
- Al emplear el cuestionario para el personal administrativo en base al modelo EFQM se obtuvo una puntuación de 602/900, determinándose que la empresa tiene un amplio margen de mejora para conseguir la excelencia.
- Con la aplicación del modelo adaptado SERVPERF se establece que en general la percepción que tiene el cliente acerca del servicio que ofrece PRASOL es satisfactoria.
- Los resultados obtenidos de la gestión comercial y ventas señalan que la empresa precisa de procesos más técnicos y herramientas de mejora continua que se vean reflejados en una gestión organizacional eficiente y en consecuencia asegurar un futuro sostenible para la empresa, con lo cual pueda superar sus amenazas y debilidades.

- Se ha determinado que en la empresa PRASOL durante el período 2016-2017, las actividades ejecutadas como parte de la gestión comercial han tenido relación directa con las ventas en términos de volumen y rentabilidad; concluyendo así que una de las claves para la mejora de resultados en las ventas de la empresa, es el fortalecimiento de su gestión comercial.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar en la medida de lo posible cada una de las mejoras propuestas, con la finalidad de incrementar las ventas de la empresa y logrando mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer a nuevos clientes potenciales.
- Para procurar una mayor posibilidad de alcanzar la excelencia organizacional con la mejora continua que se destaca en la investigación y que se quiere propender en la empresa, es necesario tener el compromiso tanto de la gerencia como del resto de áreas que conforman la misma, para hacer que el uso de la autoevaluación periódica (análisis FODA, EFE, EFI, cuestionarios EFQM y SERVPERF) se convierta una herramienta imprescindible para lograr una ventaja competitiva y la consecución de mejores resultados.
- Se recomienda a la empresa invertir en I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación) y en el perfeccionamiento de un buen departamento de gestión comercial para alcanzar una mejora de los resultados en relación a las ventas y a la rentabilidad, aparte de obtener también beneficios en la dirección de la empresa, mejora de la relación con el cliente, mejora de la comunicación interna, las relaciones laborales en la empresa y la satisfacción en el clima laboral.
- Se recomienda que los modelos adaptados utilizados en la presente investigación se conviertan en herramientas y técnicas de gestión que logren a futuro formar parte de la cultura organizacional y de los procesos de mejora continua de la empresa. Tanto el modelo EFQM para la gestión de los departamentos o áreas, así como el modelo SERVPERF para determinar la percepción del cliente en el desempeño de la calidad del servicio se deben aplicar por lo menos una vez al año para seguir corrigiendo las falencias encontradas y mejorar el puntaje con cada aplicación de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

Alberca, J., & Rodríguez, G. (2013). *Incremento de rentabilidad en la empresa El Carrete (Tesis de Pregrado)*. Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/825>

Barbery, D. (20 de 02 de 2019). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/dcbarbery/organizacin-comercial>

Blanco, A., Prado, A., & Mercado, C. (2016). *Introducción al marketing y la comunicación en la empresa* (Segunda ed.). España: ESIC Editorial.

Blank, L., & Tarquin, A. (2012). *Ingeniería Económica*. New York: McGraw-Hill.

Bolaños, L. D., & Ochoa, S. P. (2012). *Fundamentos de Mercadeo - Glosario Digital*. Bogotá.

Bolaños, L. D., & Ochoa, S. P. (25 de 10 de 2018). *issuu*. Obtenido de <https://issuu.com>

Calvin, R. (2009). *Gerencia de Ventas*. McGraw Hill.

Carpintero, P. (2017). *La Gestión Comercial en la empresa SUPERKASA de la ciudad de Riobamba y su incidencia en las ventas en el período 2015 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional de Chimborazo.

Carrasco, S. (2008). *Metodología de investigación científica* (Segunda ed.). Lima: San Marcos.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración general*. México: McGraw-Hill.

CIL. (2015). *La leche del Ecuador. Historia de la lechería ecuatoriana*. Centro de la Industria Láctea. Quito: CIL.

Colque, V. (2009). *Seminario de Tesis I: Aplicación del Método Kurmi a la Metodología de la Investigación*. Arequipa: Universidad Católica Santa María de Arequipa.

Córdoba, M. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos*. ECOE Ediciones.

Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.

de Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2009). *Marketing, Sexta Edición*. International Thomson Editores S.A.

Entrepreneur. (2014). Franquicias: Términos y definiciones. *Entrepreneur Proyecta lo que eres*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/267257>

Escudero, M. J. (2011). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. España: Paraninfo.

European Foundation Quality Management. (2013). *Modelo EFQM de Excelencia: 2013*. Madrid: Club Excelencia en Gestión.

Farro, F. (2001). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima: Udegraf.

Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.

Fernández, E. (2018). *Aprovisionamiento en restauración*. IC Editorial.

Ferré, J. M. (2004). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. Barcelona: Océano / Centrum.

Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

García, F. (2005). *Gestión Comercial de la Pyme: Herramientas y Técnicas Básicas para Gestionar Eficazmente su Empresa*. Vigo: Ideas Propias.

García, J. (2011). *Prácticas De La Gestion Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.

Grupo Océano. (2015). *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona: Océano.

Guancha, L. (2013). *Gestión Comercial y Nivel de Ventas en los mercados Municipales de Abastos de la ciudad de Tulcán (Tesis de Pregrado)*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán. Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/156>

Hernández, A. (2005). *Vendo, luego existo: Los buenos comerciales se recomponen de cien contratiempos*. ESIC.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

Herrero, J. (2010). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Editorial Paraninfo.

Ibarra, L., & Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60(1), 229-260.

Kotler, P. (1985). *Fundamentos de Mercadotecnia*. PRENTICE HALL MEXICO.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Lizcano, J., & Castelló, E. (2014). *Rentabilidad empresarial propuesta practica de análisis y evaluación*. España: Cámaras de Comercio, Servicio de Estudios.

Machado, G. (2012). *Gestión de comercialización*.

Mosquera, V. (2012). *Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa gasolinera los Tsáchilas, del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas (Tesis de Maestría)*. Escuela Politécnica Nacional, Quito. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7845>

Muñoz, A. (2015). *Situación agropecuaria de la provincia de Chimborazo. Taller: Propuesta del Plan Operativo del año 2015 por parte del Comité de Gestión para el Cambio de la Matriz Productiva en Chimborazo*. Riobamba: GADPCH.

Noriega, C. (2006). *La evaluación diagnóstica en introducción a la investigación*. Universidad de Palermo, Buenos Aires.

- Oceano, E. (2010). *Diccionario Oceano Uno*. Mexico: Publisher.
- Olamendi, G. (2011). *Diccionario de Marketing*.
<http://isabelgonzalezagcp.wikispaces.com/file/view/Diccionario+de+Marketing.pdf>.
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, C. (2011). *Escuela Gobierno*. Recuperado el 5 de Agosto de 2018, de Los Indicadores de Gestión:
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Restrepo, G. (2010). El concepto y alcance de la gestión tecnológica. *Revista Facultad de Ingeniería*.
- Rivas, A. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: ESIC.
- Rivera, J., & López, M. D. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez, C. (2009). *Eumet.net*. Recuperado el 5 de Agosto de 2018, de Diccionario de Economía: <http://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- Rodríguez, P., & Rodríguez, C. (2006). *El marketing en el pequeño comercio: Una visión estratégica para incrementar las ventas en su negocio*. España: Ideaspropias Editorial.
- Sabino, C. (2013). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Panapo.
- Sahui, J. A. (2008). *Factores que influyen en la conducta del consumidor*. México.
- Saltos, W. (2016). *La Gestión Comercial de la empresa PROVETEC y su Incidencia en la Rentabilidad del año 2014 - 2015 (Tesis de Pregrado)*. Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2988>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- UNAD. (2016). *UNAD*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE_2013-1/leccin_14__indicadores_de_rentabilidad.html

Vásquez, J. (2010). *Plan de marketing: estrategias de comercialización. Caso: leche la ordeña - Colima, México*. México.

Vergara, J., & Quesada, V. (2013). *Estadística básica con aplicaciones en Ms Excel*. Cartagena: Grupo Métodos Cuantitativos de Gestión.

Zambrano, D. (2016). *Cadena productiva de lácteos y su contribución al desarrollo rural del Ecuador. Estudio comparativo de la cadena láctea en el Cantón Riobamba y la experiencia de Galicia (España)*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela.

Zambrano, D., & López, E. (2018). La industria de lácteos de Riobamba – Ecuador: dinámicas en la economía local. *Economía y Negocios*, 9(1). doi:10.29019/eyn.v9i1.441

ANEXOS

Anexo N° 01: Encuesta EFQM (European Foundation Quality Management) aplicada al personal administrativo

La presente encuesta tiene por objeto conocer sobre algunos aspectos importantes de la Gestión que se lleva a cabo en la Empresa PRASOL con el objetivo de establecer un diagnóstico de la misma, por lo que apreciaré su valiosa colaboración, contestando en forma: sincera, seria y responsable todas las preguntas indicadas, recomendándole no hacerlo al azar para evitar distorsión en los resultados.

El puntaje va de 0 a 100 y debe ubicar la calificación que considere más adecuada para cada subcriterio.

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES

CRITERIO 1: LIDERAZGO

SUBCRITERIO		¿Qué evalúa?	Evidencias	Puntaje				
				0-10	11-35	36-60	61-85	86-100
1a	Desarrollo	Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia	<p>Definir y revisar sistemáticamente misión, visión y valores</p> <p>Códigos Éticos de la Organización</p> <p>Procesos de identificación y análisis de mejora</p> <p>Implicarse en mejora</p> <p>Formarse y mejorar como líder</p> <p>Evaluar su actuación (encuestas de clima, satisfacción, evaluación de competencias directivas, etc).</p>					
1b	Sistema de gestión	Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización	<p>Establecer responsabilidades y propiedad en los procesos</p> <p>Definir estructura necesaria de la organización</p> <p>Definir política y estrategia</p> <p>Establecer objetivos de mejora</p> <p>Revisar consecución de objetivos y sistema organizativo</p> <p>Implicarse en la mejora, participar</p>					
1c	Clientes	Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad	<p>Planificar contactos con clientes finales, administración y partners.</p> <p>Planificar contactos con grupos internos (comité de dirección, de medioambiente, etc).</p> <p>Pertenecer a asociaciones.</p> <p>Asistencia a foros y congresos.</p> <p>Realizar presentaciones y conferencias.</p>					
1d	Motivación / Apoyo	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	<p>Integrar comunicación de misión, visión y valores</p> <p>Comunicar personalmente esta información</p> <p>Propiciar contactos informales</p> <p>Apoyar a personas con su conducta y ayuda</p> <p>Responder personalmente a las sugerencias</p>					
1e	Impulso del cambio	Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización	<p>Definir un proceso para la gestión de los cambios en la organización.</p> <p>Participar en la identificación y analizar los cambios.</p> <p>Planificar los cambios.</p> <p>Involucrarse personalmente en la implantación de los cambios.</p> <p>Integrar el cambio en el programa de comunicación interna.</p> <p>Definir medidas para el cambio.</p>					

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

SUBCRITERIO		¿Qué evalúa?	Evidencias	Puntaje				
				0-10	11-35	36-60	61-85	86-100
2a	Necesidades Expectativas	La política y la estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> Identificar clientes y grupos de interés. Segmentar clientes. Realizar estudios de entorno o mercado (interno, externo). Analizar la competencia. Utilizar encuestas de satisfacción (internas, externas). Realización de encuestas masivas. Realización de grupos focales o entrevistas con clientes. 					
2b	Rendimiento Aprendizaje Innovación	La política y la estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.	<ul style="list-style-type: none"> Planificar los informes a realizar. Revisar el cuadro de mando (cliente, financieros, procesos, personas). Revisar indicadores de procesos. Revisar auditorías y evaluaciones. Revisar resultados de benchmarking o alianzas. Analizar cambios legislativos, tecnológicos, etc. 					
2c	Desarrollo Revisión Actualización	La política y la estrategia se desarrolla, se revisa y actualiza	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar FODA (debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades). Identificar FCE (factores críticos de éxito). Identificar ventajas competitivas. Elaborar el Plan estratégico (líneas estratégicas). Elaborar Mapas Estratégicos, objetivos y mediciones de los mismos. Diseñar el cuadro de Mando Integral. Establecer políticas. Realizar reuniones periódicas de revisión del Plan estratégico. Implementar y comunicar las modificaciones. 					
2d	Esquema procesos clave y comunicación	La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el Mapa de procesos necesario para desplegar la estrategia. Integrar la comunicación de la estrategia en el plan de comunicación (líneas estratégicas, mapa de procesos, objetivos, metas, cambios en los mismos, etc). Evaluar el conocimiento de la estrategia y políticas. Diseño del sistema de DPO (despliegue de objetivos por departamentos, etc). Diseñar sistemas de seguimiento del plan estratégico (CMI). 					

CRITERIO 3: PERSONAS

SUBCRITERIO		¿Qué evalúa?	Evidencias	Puntaje				
				0-10	11-35	36-60	61-85	86-100
3a	Planificación y Gestión	Planificación, Gestión y mejora de los RRHH	<p>Establecer fuentes para la planificación (encuestas, necesidades de los departamentos y la organización).</p> <p>Planificación general (plantilla, políticas generales, objetivos, etc).</p> <p>Establecer funciones, puestos y responsabilidades.</p> <p>Diseñar la estructura organizativa general (organigramas, etc).</p> <p>Establecer procesos de selección (política, sistemática y criterios).</p> <p>Planificar otras metodologías: DPO, desarrollo de carreras, equipos multidisciplinares, evaluación de competencias, del desempeño, etc.</p>					
3b	Identificación y desarrollo	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	<p>Identificar y desarrollar las competencias.</p> <p>Diseñar el Plan de acogida.</p> <p>Desplegar actividades de coaching y/o mentoring.</p> <p>Proporcionar la formación necesaria y evaluar su eficacia.</p> <p>Integrar los planes de formación con los equipos de trabajo.</p> <p>Diseñar planes de carrera y promoción interna.</p> <p>Evaluar del desempeño (objetivos individuales y grupales).</p>					
3c	Implicación y participación	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización	<p>Planificar el trabajo en equipo (criterios de elección de los equipos, funcionamiento, metodologías a aplicar).</p> <p>Alinear los equipos con los programas de formación.</p> <p>Formar a los líderes: delegación eficaz, empowerment.</p> <p>Establecer diferentes sistemas de participación (sistemas de sugerencias, comités, etc).</p> <p>Diseñar sistemas de incentivación del trabajo en equipo.</p>					
3d	Diálogo	Existencia de un diálogo entre personas y la organización	<p>Identificar los públicos internos de la organización.</p> <p>Identificar las necesidades de información.</p> <p>Diseñar el plan de comunicación interna.</p> <p>Establecer medios y canales de comunicación eficaces.</p> <p>Evaluar la eficacia del plan de comunicación.</p> <p>Aplicar tecnologías de la información.</p>					
3e	Recompensa Reconocimiento Atención	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	<p>Diseñar sistemas retributivos variables (por objetivos, desempeño, etc).</p> <p>Organizar las relaciones laborales eficazmente.</p> <p>Establecer sistemas de reconocimiento no monetarios.</p> <p>Establecer y aplicar el plan de prevención de riesgos laborales.</p> <p>Proporcionar beneficios sociales.</p> <p>Promover actividades culturales.</p> <p>Ofrecer servicios al personal que superen los mínimos legales.</p>					

CRITERIO 4: ALIZANZAS Y RECURSOS

SUBCRITERIO		¿Qué evalúa?	Evidencias	Puntaje				
				0-10	11-35	36-60	61-85	86-100
4a	Gestión Alianzas	Gestión de las alianzas externas	<p>Planificar las alianzas. Identificar alianzas clave. Establecer y estructurar alianzas. Identificar y desarrollar actividades de benchmarking. Innovar mediante las alianzas. Implicar al personal en las alianzas.</p>					
4b	Gestión Económica	Gestión de los recursos económicos y financieros	<p>Planificar la gestión económica / financiera. Aplicar la política y principios financieros establecidos. Elegir las fuentes de financiación. Establecer inversiones. Diseñar la gestión y el control presupuestario. Establecer metodologías para el control del riesgo. Elaborar los informes adecuados (desplegar la información económica). Definir la estructura de gobierno de la organización.</p>					
4c	Gestión de Recursos	Gestión de los edificios, equipos y materiales	<p>Realizar diseños y planificaciones de infraestructuras. Programas de mantenimiento (de maquinaria, instalaciones, etc). Definir la seguridad de los equipos y las instalaciones para las personas. Planificar la gestión de inventarios. Realizar diagnósticos, estudios de impacto ambiental, análisis del ciclo de vida de los productos. Gestionar y reducir nuestros aspectos medioambientales (residuos, vertidos, emisiones, ruidos, consumos, etc).</p>					
4d	Gestión de la Tecnología	Gestión de la tecnología	<p>Establecer procesos para identificar y aplicar nuevas tecnologías (hard y soft). Proporcionar los recursos tecnológicos necesarios. Planificar la utilización y sustitución de los recursos tecnológicos. Diseñar nuevos recursos tecnológicos. Desarrollar proyectos de I-D-I.</p>					
4e	Gestión de la Información	Gestión de la información y del conocimiento	<p>Establecer sistemas de información (internet, intranet, correo electrónico, web, ERP's, etc). Identificar las necesidades de información (integrar con el plan de comunicación). Planificar y diseñar la accesibilidad a la información. Establecer mecanismos de seguridad de la información. Proteger la propiedad intelectual.</p>					

CRITERIO 5: PROCESOS

SUBCRITERIO		¿Qué evalúa?	Evidencias	Puntaje				
				0-10	11-35	36-60	61-85	86-100
5a	Diseño y gestión de procesos	Diseño y gestión sistemática de los procesos	<p>Identificar procesos. Identificar grupos de interés de los mismos y sus necesidades. Construir el mapa de procesos. Analizar los procesos. Definir indicadores de procesos. Implantar sistemas de gestión reconocidos.</p>					
5b	Mejora de procesos	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	<p>Determinar las fuentes de información para la mejora. Estructurar grupos de mejora, comités, etc. Definir criterios para elegir y priorizar mejoras. Aplicar metodologías (8d, 7 pasos, herramientas de planificación). Programa de sugerencias de mejora. Integrar las mejoras con los programas de formación. Definir la sistemática de seguimiento y control de la mejora.</p>					
5c	Diseño de productos y servicios	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes	<p>Determinar y organizar las fuentes de información para el diseño (estudios del entorno, benchmarking, reuniones con clientes, vigilancia tecnológica, quejas). Estructurar grupos de diseño. Aplicar metodologías creativas para potenciar el diseño de nuevos productos y/o servicios. Programa de sugerencias de nuevos diseños.</p>					
5d	Producto Distribución Postventa	Producción y/o prestación del servicio y atención e información sobre los mismos	<p>Plan de marketing: actividades de comunicación, promocionales, fijación de precios, etc. Estructurar el servicio de información para los productos o servicios. Organizar las compras y los proveedores.</p>					
5e	Relación con clientes	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	<p>Recoger información del cliente (reuniones con clientes, encuestas, etc). Estrategias de fidelización para determinados servicios ofrecidos. Organización del servicio de atención al cliente. Alianzas con clientes (implicación de la Dirección). Sistema de tratamiento de quejas y reclamaciones. Formación y/o asesoramiento ofrecido al cliente sobre diversos servicios ofrecidos.</p>					

CRITERIOS RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADO EN LOS CLIENTES

SUBCRITERIO		¿Qué evalúa?	Evidencias	Puntaje				
				0-10	11-35	36-60	61-85	86-100
6a	Medidas de Percepción	La percepción que tienen los clientes de la organización, (encuestas, grupos focales, clasificaciones de proveedores, felicitaciones y quejas).	<p>Imagen general: Accesibilidad, comunicación, comportamiento proactivo, capacidad de respuesta, comparación con la competencia.</p> <p>Productos/servicios: Calidad, valor añadido, fiabilidad, innovación en el producto y/o servicio, características de la entrega.</p> <p>Atención al cliente: Capacidad y conducta de las personas de la organización, asesoramiento y apoyo, tratamiento de quejas y reclamos, formación y/o información sobre el producto, tiempos de respuesta, apoyo técnico.</p> <p>Fidelidad: Intención de continuar la relación con la organización, voluntad de ampliar la relación con la organización usando otros productos y/o servicios de la misma, voluntad de recomendar la organización.</p>					
6b	Indicadores de Rendimiento	Medidas internas que utiliza la empresa para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.	<p>Imagen externa: Número de premios de clientes y nominaciones, cobertura en prensa, ratios publicitarios.</p> <p>Productos/servicios: Competitividad, índices de defectos, errores o rechazos, quejas y reclamos, nivel de innovación en nuevos diseños, tiempo de lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.</p> <p>Atención al cliente: Demanda de formación y/o información, tratamiento de quejas y reclamos, índices de respuesta a peticiones de información, evolución volumen de clientes, clientes perdidos.</p> <p>Fidelidad: Duración de la relación, recomendaciones efectivas, frecuencia/valor de los pedidos, número de reclamos y felicitaciones, servicios nuevos y/o perdidos, retención de clientes.</p>					

CRITERIO 7: RESULTADO EN LAS PERSONAS

SUBCRITERIO		¿Qué evalúa?	Evidencias	Puntaje				
				0-10	11-35	36-60	61-85	86-100
7a	Medidas de Percepción	La percepción de la organización por parte de las personas que la integran, (encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño).	<p>Motivación: Desarrollo de carreras profesionales, delegación y asunción de responsabilidades, igualdad de oportunidades, oportunidades para aprender y lograr objetivos, reconocimiento, establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño, formación y desarrollo.</p> <p>Satisfacción: Sistema administrativo de la organización, condiciones de empleo, instalaciones y servicios, condiciones de higiene y seguridad, salario y beneficios, relaciones entre personas del mismo nivel laboral, entorno de trabajo, satisfacción media general, evolución de la satisfacción individual.</p>					
7b	Indicadores de Rendimiento	Medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.	<p>Logros: Productividad, índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos previstos, reconocimientos y premios externos.</p> <p>Motivación e implicación: Implicación en equipos de mejora, implicación en programas de sugerencias, niveles de formación y desarrollo, reconocimiento a personas y equipos.</p> <p>Satisfacción: Índices de absentismos y bajas por enfermedad, índices de accidentes, quejas y reclamos, selección de personal, rotación del personal, beneficios sociales, empleo de las instalaciones que ofrece la organización (recreativas, guardería, etc.), nivel salarial respecto a organizaciones del entorno.</p> <p>Servicios de la organización: Exactitud y precisión de la administración de personal, efectividad de la comunicación, rapidez de respuesta a las peticiones, evaluación de la formación.</p>					

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

SUBCRITERIO		¿Qué evalúa?	Evidencias	Puntaje				
				0-10	11-35	36-60	61-85	86-100
9a	Resultados clave	Resultados clave planificados por la organización y acordados en su política y estrategia.	<p>Resultados económicos y financieros: De carácter general o del mercado, ingresos, rentabilidad, márgenes, beneficios antes de impuestos, inversiones y activos, rentabilidad del capital invertido, rentabilidad de los activos netos, rentabilidad del capital empleado, cumplimiento de los presupuestos.</p> <p>Resultados no económicos: Cuota de mercado, tiempo de lanzamiento de nuevos productos, índices de éxito, volúmenes, rendimiento de los procesos.</p>					
9b	Indicadores clave	Medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender los procesos, predecir y mejorar sus probables resultados clave.	<p>Procesos: Rendimiento de los procesos, resultados de evaluaciones de los procesos, innovaciones, mejoras, tasa de defectos.</p> <p>Tecnología: Ritmo de innovación, valor de la propiedad intelectual.</p> <p>Recursos externos: Rendimiento de los proveedores, precios de los proveedores, número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los partners.</p> <p>Información y conocimiento: Accesibilidad, integridad, relevancia, valor y capital intelectual.</p> <p>Económicos y financieros: Tesorería, costos de mantenimiento, costos de proyectos, calificación crediticia.</p> <p>Edificios, equipos y materiales: Índices de defectos, rotación de inventarios, consumos de los suministros, niveles de uso de equipos y materiales.</p>					

Anexo N° 02: Encuesta SERVPERF (SERVICE PERFORMANCE) aplicada a los clientes externos de PRASOL.

La presente encuesta tiene por objeto conocer la opinión de los clientes respecto a su percepción en cuanto al desempeño de la calidad del servicio otorgado por PRASOL “Lácteos Santillán”.

En cada ítem, indique su grado de satisfacción de acuerdo a la escala indicada que va desde Muy Insatisfecho (1) hasta Muy Satisfecho (5).

		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho
		1	2	3	4	5
ASPECTOS TANGIBLES	1. Los equipos, maquinaria, etc. de PRASOL tienen la apariencia de ser modernos.					
	2. Las instalaciones físicas de PRASOL, son visualmente atractivas.					
	3. Los empleados de PRASOL, tienen apariencia pulcra.					
	4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza PRASOL (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.					
FIABILIDAD	5. Cuando en PRASOL prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.					
	6. Cuando usted tiene un problema con PRASOL, muestran un sincero interés en solucionarlo.					
	7. En PRASOL realizan bien el servicio a la primera.					
	8. En PRASOL concluyen el servicio en el tiempo prometido.					
	9. En PRASOL insisten en mantener registros exentos de errores.					

		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho
		1	2	3	4	5
SENSIBILIDAD	10. Los empleados de PRASOL, informan con precisión a los clientes cuándo concluirán con la realización de un servicio.					
	11. Los empleados de PRASOL, brindan su servicio con rapidez.					
	12. Los empleados de PRASOL, están dispuestos a ayudarles.					
	13. Los empleados de PRASOL, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.					
SEGURIDAD	14. El comportamiento de los empleados de PRASOL le transmite confianza.					
	15. Usted se siente seguro en sus transacciones con PRASOL					
	16. Los empleados de PRASOL son siempre amables con usted.					
	17. Los empleados de PRASOL, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.					
EMPATÍA	18. En PRASOL le dan una atención especializada.					
	19. En PRASOL tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.					
	20. Los empleados de PRASOL, le dan una atención personalizada.					
	21. En PRASOL se preocupan por sus mejores intereses.					
	22. Los empleados de PRASOL comprenden sus necesidades específicas					